

Mika Mäkiäho & Antti Savolainen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA - CASE: SAVUVAAPPU

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2012



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Mika Mäkiäho & Antti Savolainen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma - Case: Savuvaappu	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka Markkinointi	Ohjaaja(t) Maritta Seppälä & Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Savuvaappu
Aika Syksy 2012	Sivumäärä ja liitteet 70
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kattava liiketoimintasuunnitelma Savuvaapulle, joka on keväällä 2013 perustettava kalastusvälinekauppa-alan yritys. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa aloittavia sekä jo toiminassa olevia yrittäjiä liiketoimintasuunnitelman laadinnassa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueista sekä yrittäjyyden perusteista. Lisäksi teoriaosuus sisältää tietoa kalastusvälinekaupasta toimialana. Teoriaosuus on koottu hyödyntämällä erilaisia kirjallisuuden lähteitä sekä omakohtaisia kokemuksia kalastuksesta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosiossa esittelemme Savuvaapun liiketoimintasuunnitelman. Savuvaappu on pienvalmistajayritys, joka valmistaa ja myy kalastuksessa käytettäviä vaappuja. Tutkimusosio sisältää Savuvaapun yritystoiminnan olennaiset asiat sekä laskelmat.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, kalastus, yrittäjyys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Mika Mäkiaho & Antti Savolainen	
Title Business plan - Case: Savuvaappu	
Optional Professional Studies Financial Administration & Law Marketing	Instructor(s) Maritta Seppälä & Mervi Väisänen
	Commissioned by Savuvaappu
Date Autumn 2012	Total Number of Pages and Appendices 70
<p>The aim of this thesis was to make a comprehensive business plan for Savuvaappu, which is a company in the fishing tackle business. Savuvaappu is going to be established in spring 2013. Additionally, the aim of this thesis is to help start-up and already operating entrepreneurs in drawing up the business plan.</p> <p>The theoretical section of this thesis consists of various fields of the business plan and the basics of entrepreneurship. In addition, the theoretical part contains information about the fishing tackle line of business. The theoretical part is compiled using a variety of literary sources, as well as personal experiences of fishing.</p> <p>In the research section, a business plan is presented for the company Savuvaappu. Savuvaappu will be a small manufacturing company, specialized in making and selling fishing wobblers. The research section includes essential parts of the Savuvaappu business operations, as well as calculations.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	business plan, fishing, entrepreneurship
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYDEN MUODOT JA YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN	2
2.1 Yrittäjäksi ryhtyminen	2
3 KALASTUSVÄLINEKAUPPA JA KÄSITYÖ	5
3.1 Vaappuvalmistajat	5
3.2 Vaappu ja sen valmistamisen työvaiheet	7
3.3 Kalastusfoorumit	8
3.4 Käsityöala	9
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
4.1 Perustiedot ja tausta	11
4.2 Liiketoimintaympäristö	11
4.3 Toiminta-ajatus	12
4.3.1 Strategia	13
4.3.2 Visio ja tavoitteet	13
4.4 Markkinointisuunnitelma	14
4.4.1 Markkinointistrategia	15
4.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot	16
4.4.3 Sisäinen markkinointi	19
4.4.4 Kampanjasuunnittelu	20
4.4.5 Ympäristöanalyysit	20
4.4.6 Markkinointibudjetti	23
4.5 Liikeidea ja sen osat	23
4.5.1 Liikeidean suojaaminen	25
4.6 Tuotantosuunnitelma	26
4.7 Tuotekehityssuunnitelma	27
4.8 Yrityksen rahoitusjärjestelyt ja taloussuunnitelma	27
4.8.1 Yrityksen rahoitus	28

4.8.2 Taloussuunnitelma eli budjetointi	30
4.9 SWOT -analyysi	36
4.10 Riskienhallinta ja yritystoimintaan liittyvät riskit	37
4.10.1 Yritystoimintaan liittyvät riskityypit	38
5 YRITYSMUODON VALITSEMINEN	42
5.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	42
5.2 Avoin yhtiö	43
5.3 Kommandiittiyhtiö	45
5.4 Osakeyhtiö	46
5.5 Osuuskunta	47
6 CASE: SAVUVAAPUN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	49
6.1 Yrityksen perustiedot ja tausta	49
6.2 Liiketoimintaympäristö	50
6.2.1 SWOT -analyysi	53
6.3 Toiminta-ajatus	54
6.3.1 Strategia	54
6.3.2 Visio ja tavoitteet	54
6.4 Savuvaapun markkinointisuunnitelma	55
6.4.1 Tuote	55
6.4.2 Hinta	56
6.4.3 Saatavuus	56
6.4.4 Markkinointiviestintä	57
6.4.5 Ympäristöanalyysi	58
6.4.6 Markkinointibudjetti	58
6.4.7 Lanseerauskampanja ja sen aikataulu	59
6.5 Savuvaapun budjetointi	62
6.5.1 Myyntibudjetti	63
6.5.2 Valmistusbudjetti	64
6.5.3 Ostobudjetti	65
6.5.4 Kassabudjetti	66
6.6 Riskit ja riskienhallinta	66
7 POHDINTA	68
LÄHTEET	70

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa toisen opinnäytetyötekijän vaappuharrastuksesta, joka on alkanut noin 5 vuotta sitten. Vaappuharrastus sekä liiketalouden koulutusohjelman opinnot ovat muodostaneet yhdessä ajatuksen oman vaappuyrityksen perustamisesta. Yritysidea on siis jo valmiina, mutta sen jalostaminen liikeideaksi on tarkoitus havainnollistaa sekä toteuttaa tässä opinnäytetyössä tehtävällä liiketoimintasuunnitelmalla. Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii todennäköisesti keväällä 2013 perustettava Savuvaappu -yritys.

Opinnäytetyömme tavoitteena on vastata muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Mitä olennaisia asioita aloittavan yrittäjän on otettava huomioon perustamisvaiheessa? Millainen on hyvä liikeidea ja mitä siihen sisältyy? Millä tavalla aloittava yrittäjä voi laatia hyvän ja toimivan liiketoimintasuunnitelman?

Opinnäytetyömme koostuu kahdesta toisiaan tukevasta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa teoriassa ja siihen liittyviä olennaisia osia, jotka korostuvat erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa. Empirian osassa tarkoituksenamme on tehdä valmis liiketoimintasuunnitelma Savuvaappu -yritykselle, jota olisi mahdollista käyttää yritystä perustettaessa. Empirian osiossa on siis tarkoituksena luoda Savuvaappu -yrityksen tarpeisiin ja toimintapiirteisiin sopiva liiketoimintasuunnitelma, jossa käsitellään nimenomaan tälle yritykselle tärkeitä asiakokonaisuuksia.

Toivomme, että tämä työ havainnollistaa aloittavalle yrittäjälle kokonaisuuden liiketoimintasuunnitelman vaatimista osioista. Uskomme, että tästä työstä on hyötyä tekijöille ja muille aloittaville yrittäjille sekä erityisesti Savuvaappu -yritykselle.

2 YRITTÄJYYDEN MUODOT JA YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

Yrittäjyyden esiintymistä yhteiskunnassa voi hahmottaa monella eri tasolla, joten yrittäjyys - sanana on varsin laaja käsite. Se ei ole pelkästään uusien yritysten perustamista ja liiketoimintaa, vaan se on myös ajattelu- ja toimintatapa. Yrittäjyys voidaan kuitenkin jakaa kolmeen eri muotoon, jotka ovat: ulkoinen, sisäinen ja omaehtoinen yrittäjyys. (Raatikainen 2006, 16.)

Ulkoisen yrittäjyyden perinteisenä tunnusmerkkinä on oma itsenäinen yritys. Yrittäjä saa aikaan tuotteita sekä palveluita, omalla toiminnallaan ja riskillään. Usein kyseessä on pienyritys, jossa yrittäjä on yrityksensä omistaja, johtaja ja yleensä myös sen tärkein työntekijä. (Lojander & Suonpää 2004, 26.)

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation jokaisen työntekijän yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa omassa roolissaan työyhteisössä. Sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä ovat luovuus, innovatiivisuus ja motivoituneisuus, joihin kannustamalla yksilön merkitys työyhteisössä korostuu. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii parantamaan omassa työyhteisössään esimerkiksi työolosuhteita sekä tuotteiden ja palveluiden laatua. Sisäistä yrittäjyyttä kuvaa hyvin työntekijä, joka on motivoitunut työhönsä sekä valmis tarttumaan uusiin haasteisiin parantaakseen työyhteisön menestymistä. (Raatikainen 2006, 16 - 19.)

Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön oma kehityskertomus, jonka muodostamiseen yksilö voi itse vaikuttaa. Se viittaa yksilön yrittäjämäiseen asennoitumiseen koko elämää kohtaan. Innovatiivinen ote uusiin mahdollisuuksiin sekä tavoitteellisuus ovat tärkeitä elementtejä omaehtoisen yrittäjyyden kannalta. Päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii sitoutuneisuutta tavoitteisiin ja näistä tulee totta ainoastaan tekemisen avulla. Omaehtoisen yrittäjyyden avulla ovat työllistäneet itsensä muun muassa käsityöyrittäjät sekä taiteilijat. (Raatikainen 2006, 19.)

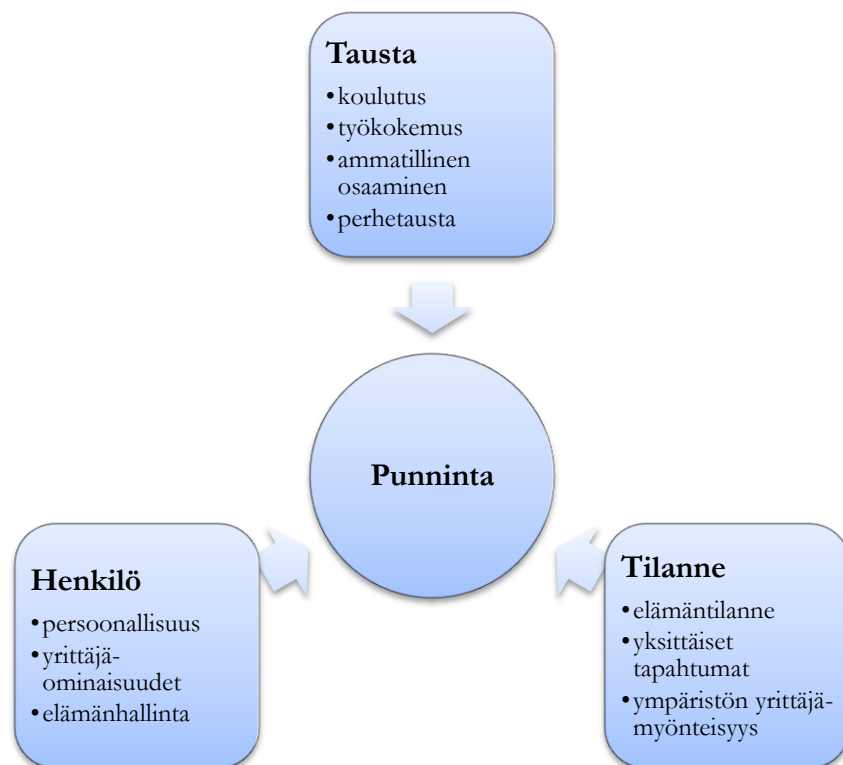
2.1 Yrittäjäksi ryhtyminen

Henkilö, jolla on vakituinen asuinpaikka jossakin ETA -maassa, saa lain mukaan perustaa yrityksen Suomessa sekä muissa ETA -maissa. Alaikäinen voi perustaa henkilöyrityksen, mutta siihen tarvitaan huoltajan tai muun edunvalvojan lupa. Poikkeuksena tähän ovat kui-

tenkin osakeyhtiön sekä osuuskunnan perustaminen, joita alaikäinen ei voi tehdä. (Lojander & Suonpää 2004, 26.)

Yrittäjäksi ryhtymisen lähtökohtana on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on tietoinen valinta, jota on harkittava huolellisesti (Holopainen 2012, 12). Ennen varsinaiseksi yrittäjäksi ryhtymistä on hyvä saada varmistusta ajatukselleen siitä, olisiko itsenäinen yrittäminen sopivaa omalle persoonallisuudelle. Lähipiirin sekä mahdollisten ulkopuolisten ihmisten arviot yrittäjäksi aikovan luonteenpiirteistä ja soveltuvuudesta ovat arvokkaita apuja päätöksentekoon. Lisäksi on mahdollista tehdä erilaisia yrittäjyystestejä, joiden kysymyksiin vastaaminen auttaa hahmottamaan oman persoonallisuuden soveltuvuutta itsenäiseen yrittäjyyteen. (Raatikainen 2006, 20.)

Leena Raatikaisen (2006, 22) laatimaa Yrittäjäksi ryhtyminen -kuviota mukaillen olemme laatineet samankaltaisen kuvion (kuvio 1.). Sen tarkoituksena on selventää yrittäjäksi ryhtymisen prosessia.



Kuvio 1. Yrittäjäksi ryhtyminen. (Raatikainen 2006, 22 mukaillen)

Jokaisella yksilöllä on oma taustansa. Työkokemus pienyrityksistä sekä niissä tapahtuvien toimintatapojen hallitseminen ovat hyviä ominaisuuksia uudelle yrittäjälle. Ammatillinen osaamistausta sekä koulutus antavat myös hyvät lähtökohdat. Lisäksi uuden yrittäjän perhe-taustan positiivinen suhtautuminen yrittäjyyttä kohtaan auttaa uuden yrittäjyyden syntymistä. (Raatikainen 2006, 22.)

Henkilötekijöiden osalta tärkeintä on oma persoonallisuus. Yrittäjän kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa yhteistyökykyisyys, asiakashenkisyys, pitkäjänteisyys sekä riskinotto-kykyisyys. Lisäksi rohkeus toteuttaa itseään sekä valmius ja tahto tehdä lujasti töitä ovat hyviä yrittäjäominaisuuksia. Mitä enemmän yrittäjäksi aikovalla henkilöllä on yrittäjäominaisuuksia, sitä todennäköisemmin hän pärjää yrittäjänä. (Lojander & Suonpää 2004, 26.) Yrittäjän elämässä korostuu myös oma elämänhallinta. Terveiden, perheen, asumisen, työkyvyn ja muiden elämisen voimavarojen hallitseminen ja sovittaminen järkevällä tavalla yrittäjyyden rinnalle vaikuttavat myös yrittäjäksi ryhtymisen prosessissa.

Elämäntilanne on myös monesti ratkaisevassa osassa uuden yrittäjyyden aloittamisessa. Yksittäiset tapahtumat kuten hyvän tuoteidean keksiminen markkinoilla olevaan aukkoon voi saada yrittäjäksi ryhtymisen kipinän syttymään. Ympäristön yrittäjämyönteisyys vaikuttaa myös osaltaan yrittäjyyden aloittamiseen. Hyvä lainasopimus rahoittajan kanssa tai valtion myöntämä starttiraha ovat yhteiskunnan osoituksia yritystoiminnan tukemisesta ja yrittäjämyönteisyydestä. (Raatikainen 2006, 22 - 23.)

Taustan, henkilötekijöiden ja elämäntilanteen muodostaessa suotuisan kuvan yrittäjyyden aloittamisesta, on henkilö punnintatilanteessa. Tässä vaiheessa henkilö pohtii omaa suhtautumistaan yrittäjyyteen: onko hän valmis aloittamaan oman yritystoiminnan vai jatkaako entiseen malliin? Tässä prosessin viimeisessä vaiheessa vaihtoehtoina ovat yrittäjäksi ryhtyminen tai muu uravalinta. (Raatikainen 2006, 22 - 23.)

3 KALASTUSVÄLINEKAUPPA JA KÄSITYÖ

Suomessa kalastusvälineitä myydään monissa eri paikoissa. Kalastusvälineitä on tarjolla huoltoasemista marketteihin. Lisäksi Internetissä myydään kalastusvälineitä monessa eri paikassa. Kalastusvälineet jakautuvat vaatteisiin, välineisiin ja vieheisiin. Vaaput kuuluvat vieheisiin, muita vieheitä ovat esimerkiksi lusikat, jigat ja lipat. Eri tyyppien vieheitä voi käyttää pyydystäessä samaa kalalajia samassa paikassa, joten vaappu kilpailee käyttöajassa muiden vieheiden kanssa. Vaaput kilpailevat myös muiden kalastusvälineiden kanssa, sillä hyvin usein asiakkaalla on rajattu määrä rahaa käytettävänä harrastustoimintaan. Kalastusvälineet kilpailevat lisäksi kaikkien muiden harrastusvälineiden kanssa.

Suomessa on noin 2,4 miljoonaa vapaa-ajan kalastajaa. Heistä kaksi kolmasosaa harrastaa joko vetouistelua tai heittokalastusta. Vaappuja käytetään pyydyksenä vetouistelussa ja heittokalastuksessa. Muissa kalastusmuodoissa käytetään muita pyydyksiä. Kalastuksen luonne on muuttunut tarvekalastuksesta kohti virkistyskalastusta. Vaelluskalakannat ovat heikentyneet ja niiden suojelemiseen on aloitettu panostamaan. Tämän seurauksena moniin eri kalastuskohteisiin on tullut rajoituksia koukkujen lukumäärässä. (Maa- ja metsätalousministeriö, n.d.)

Toiminnallisista luontoharrastuksista vapaa-ajankalastus on tärkein. Vapaa-ajankalastajien kalasaalis eli noin 50 miljoonaa kiloa, on noin yksi kolmas osa koko Suomen kalasaaliista. Puolet vapaa-ajankalastajien saaliista saadaan verkoilla. Määrällisesti eniten kalassaalista saadaan haukena, ahvenena ja särkenä. (Maa- ja metsätalousministeriö, n.d.)

3.1 Vaappuvalmistajat

Vaappuvalmistajat jakautuvat kolmeen osaan. Suurvalmistajat valmistavat massatuotannon avulla suuria määriä edulliseen hintaan. Vastaavasti pienvalmistajan vaappuja tehdään vähemmän ja niiden hinnat ovat korkeampia. Näiden kahden edellä mainitun ryhmän välillä on keskikokoiset vaappuvalmistusyritykset, jotka tuottavat tuhansia vaappuja vuodessa, mutta pystyvät myös toteuttamaan yksilöllisiä tilauksia.

Pienvalmistajat

Vaappujen rakentaminen on käsityötä. Pienvalmistaja vaappuyrittäjät valmistavat pääsääntöisesti yksin. Vaaput tehdään lähes aina suunnittelusta viimeistelyyn asti itse. Osa yrittäjistä ostaa vaapun valmistustarvikkeita tai osakokonaisuuksia alihankkijoilta, mutta suurin osa valmistetaan itse. Vaappuyritykset ovat käsityöyrityksiä. Suurin osa niistä on pieniä yrityksiä ja niiden markkina-osuus on hyvin pieni. Vaappuja myydään vain tietyssä paikassa tai myyntitapahtuu tilauksien mukaan. Kun yritys saa asiakkaalta tilauksen vaappu valmistetaan ja lähetetään suoraan asiakkaalle. Pienvalmistajien kysyntä on kasvanut, koska kalastajat haluavat koko ajan yksilöllisempiä vaappuja.

Keskisuuret valmistajat

Keskikokoisten vaapunvalmistajien vaappuja saatetaan myydä jo monissa eri paikoissa, mutta yleensä myyntipaikat rajoittuvat kauppaketjuun tai maantieteelliseen alueeseen. Tuotantomäärä on tuhannesta kappaleesta jopa kymmeneen tuhanteen kappaleeseen. Keskisuurilla valmistajilla on myös yleensä palveluksessaan muutamia työntekijöitä. Vaappuja myydään pääsääntöisesti Internet-sivujen kautta sekä monissa eri liikkeissä. Keskisuuret valmistajat eivät myy tuotteitaan keskustelupalstojen kautta. Pieni osa vaappujen tuotannosta hoidetaan koneellisesti, mutta pääosin vaaput tehdään käsityönä.

Suurvalmistajat

Vaappuvalmistajayritykset, jotka tuottavat suuria määriä vaappuja ja joiden palveluksessa on monia henkilöitä, kutsutaan suurvalmistajaksi. Heidän tuottamansa vaaput ovat massatuotantoa, joita myydään monissa eri paikoissa. Suurvalmistajilla on mallistot, joita he tuottavat. Lähes poikkeuksetta suurvalmistajat eivät myy vaappuja suoraan asiakkaalle, vaan vaaput myydään väliportaan kautta.

3.2 Vaappu ja sen valmistamisen työvaiheet

Vaapun valmistuksessa käytettävät raaka-aineet voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin. Ensimmäiseen raaka-ainetyyppiin kuuluvat lakka, runkolanka, liima ja maali. Ne ovat raaka-aineita, joita käytetään vaihteleva määrä riippuen vaapun koosta. Vastaavasti toiseen raaka-ainetyyppiin kuuluvat ne raaka-aineet, joita käytetään tietty määrä per vaappu. Nämä raaka-aineet ovat nokkalevy, runko, teippi, koukut sekä koukunrenkaat. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin vaapun valmistuksen työvaiheet.



Kuvio 2. Savu 2 -vaappu.

Vaapun runko tehdään puusta, yleensä balsasta tai abassista. Runko vuollaan puukolla käsin ja viimeistellään hiomapaperilla. Tämän jälkeen runkoon sahataan rautasahanterällä ura, runkolankaa ja leukalappua varten. Runkolanka taivutellaan metallilangasta ja liimataan sille tehtyyn uraan. Seuraavaksi uraan liimataan puuviiluja, jotta se menee umpeen ennen pohjatöitä.

Pohjatöiden alkuvaiheessa vaappu hiotaan sileäksi. Sen jälkeen alkaa pohjalakkaus, jossa vaappu kastetaan lakkaan 6 - 7 kertaa ja välissä sen annetaan kuivua noin 30 minuuttia. Seuraavaksi vaappu hiotaan kevyesti maalausta varten. Mikäli vaappu päällystetään teipillä, hileillä tai foliolla niin se suoritetaan ennen maalausta. Pohjatöiden lopuksi vaappu lakataan riittävän monta kertaa, jotta saadaan aikaan sileä pinta ennen maalausta.

Maalaus tehdään kynäruiskun ja kompressorin avulla käyttäen vaappuihin tarkoitettuja maaleja. Maalaus tehdään monessa eri osassa riippuen maalauksen monimutkaisuudesta. Kun vaappu on saatu maalattua toivotusti, se lakataan vielä kahdesta kolmeen kertaan. Lakkauksella vaapun maalaus saadaan suojattua kalojen petohampailta.

Viimeisessä työvaiheessa vaappuun asennetaan sen uinnin kannalta olennainen osa eli nokkalevy. Sille on sahattu työn alkuvaiheessa ura, johon nokkalevy tässä vaiheessa liimataan. Seuraavaksi koukunrenkaat puhdistetaan ja niihin asennetaan koukut ja koukunrenkaat. Kouk-

kujen määrä vaihtelee yhdestä kolmeen, riippuen siitä mihin tarkoitukseen vaappu on tehty. Vaaput koeuitetaan yksitellen, jotta ne ovat käytettävissä suoraan paketista. Viimeisessä työvaiheessa vaaput paketoidaan, jonka jälkeen vaaput lähetetään asiakkaalle.

3.3 Kalastusfoorumit

Kalastusfoorumeita on olemassa monia. On pieniä spesifejä kalastusfoorumeita, joissa keskustellaan tietyistä kalastusmuodosta tai jotakin tiettyä kalastusaluetta koskevista asioista. Vastaavasti kattavimmat kalastusfoorumit antavat yleensä mahdollisuuden eri kalastusmuodoista keskustelemiseen. Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan yleisimpiä suomalaisia kalastusfoorumeita.

Kalastus.com uudistui kuluvan vuoden aikana radikaalista. Sivustot olivat ennen sitä huonossa kunnossa ja lähes jokaiseen keskusteluun tuli asiattomia kommentteja, joilla pyrittiin pilaamaan keskustelu. Kalastus.com tarjoaa osion kalastuksesta keskusteluun, sekä osion kalastusvälineiden myyntiä varten. Foorumilta löytyy myös mahdollisuus itse valmistettujen uistinten esittelyyn. (<http://www.kalastus.com>. n.d.)

Vetouistelu.com on vanhanaikainen Internet-sivu. Siellä keskustellaan pääasiassa vetouistelusta. Sivustolla on omat osiot vetouistelun eri aihealueisiin sekä erillinen ”myydään” -osio. Sivustoja käytetään aktiivisesti, sillä kuukaudessa käyntejä on noin 115 000 - 240 000 kappaletta riippuen ajankohdasta. (<http://www.vetouistelu.com>. n.d.)

Kalamies.com sivustoilla on noin 9000 aktiivista käyttäjää. Sivuilla keskustellaan kaikista eri kalastusmuodoista. Pääpaino keskusteluista on vetouistelussa ja heittokalastuksessa. Foorumi tuottaa omaa lehteään ja lisäksi heillä on kalastusaiheisia opastusvideoita sivuillaan. Sivut ovat viihteelliset, ja niillä julkaistaan jatkuvasti uusia videoita, artikkeleita ja verkkolehtiä. Sivut ovat myös kohtuullisen modernit ja niiden käytettävyys on hyvä. Keskusteluosiot on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa keskustellaan kalastuksesta eri muodoissa, jonka lisäksi osio sisältää oman ”vaapun rakennus” -osion. Toisessa osiossa myydään ja ostetaan kalastusvälineitä. Myynti- ja osto-osiot on jaettu vielä moneen osaan, jotka ovat ”myydään”, ”ostetaan”, ”huutokaupataan” ja ”yritykset ilmoittavat”. (<http://www.kalamies.com>. n.d.)

3.4 Käsityöala

Käsityöyrityksen liikkeellepaneva voima on osaaminen. Jotta yrittäjä voi valmistaa tuotteita, hänellä pitää olla valmiudet ja tietoa tuotteen valmistamisesta. Käsityöalan keskeiset menestystekijät ovat Menestyvä käsityöyrittäjä -tutkimuksen mukaan tuote, imago ja jatkuva tuotekehitys. Käsityöyrityksen näkeminen brändinä on tärkeää. Brändi voi olla organisaatio, yritys, tuote, projekti, tuoteryhmä tai henkilö, joka on riittävän tunnettu kohderyhmässä. (Ruohomäki, 2000, 4 - 5.)

Asiakkaan kannalta brändi merkitsee lupautta. Brändi koostuu tekijöistä, joiden perusteella erottautuminen muista kilpailijoista tapahtuu. Erottuvuustekijöitä on erilaisia, ne voivat perustua esimerkiksi mainontaan, ulkonäköön, hajuun tai makuun. Brändin synnyn kannalta tärkeää on toistuvat tunne-elämykset, siksi erottuvuustekijät ja erottuva viestiminen on brändin synnyn kannalta erittäin tärkeää. (Ruohomäki, 2000, 42.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelman sisältö on lähes aina erilainen, koska jokainen yritys pyrkii tekemään omiin tarpeisiinsa sopivan suunnitelman. Sen sisältö riippuu yrityksen toimialasta ja siitä mihin sitä käytetään. Prosessina liiketoimintasuunnitelman teko on varsin työläs, mutta sen tekeminen antaa hyvät lähtökohdat yrityksen perustamiselle. Tärkeintä suunnitelmassa on, että se on tiivis, selkeä ja looginen esitys, joka sisältää kaikki yritystoimintaan olennaisesti liittyvät tekijät. (Lojander & Suonpää 2004, 27 - 33.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma, joka antaa perusteelliset tiedot yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Sen tarkoituksena on helpottaa yritystoiminnan aloittamista jäsentämällä ja selventämällä yritystoiminnan kannattavuutta sekä menestymisen mahdollisuuksia. Suunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta, sen lähtökohdat ja tulevaisuuden tavoitteet. Suunnitelman tavoitteena on luoda toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti liikeidea aiotaan toteuttaa käytännössä. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 51.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu ja hyvin toteutettuna se auttaa hallitsemaan ja ohjaamaan yrityksen päivittäistä toimintaa, päätöksentekoa ja kehittämistä. Yrityksen ollessa jo toimintavaiheessa, sitä käytetään erityisesti yrityksen kehittämisvälineenä. Suunnitelmaa on hyvä päivittää säännöllisesti yritystoiminnan eri vaiheissa, jotta se pysyy jatkuvasti ajan tasalla. (Ilmoniemi ym. 2009, 51.)

Vakuutusta tai rahoitusta haettaessa on apua hyvästä ja perusteellisesti tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta. Siinä vastataan moniin kysymyksiin, jotka kiinnostavat lähisidosryhmiä. Monille rahoitusalan toimijoille kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on välttämätön väline rahoitusta hakiessa. Hyvä ja systemaattinen liiketoimintasuunnitelma on erittäin tärkeä, mutta siinäkin on heikkoutensa. Liika tukeutuminen liiketoimintasuunnitelmaan saattaa vaikeuttaa yrityksen kehittymistä. Yrityksmaailmassa toimintaympäristö voi muuttua nopeasti, muutokset saattavat olla myös negatiivisia, joihin harvemmin varaudutaan liiketoimintasuunnitelmassa. (Kallio 2002, 173 - 174.)

Koska jokainen yritys on omanlaisensa, on vaikeaa löytää juuri omalle yritykselle sopiva ja toimiva liiketoimintasuunnitelma. Jokainen yrityksen perustaja voi hyödyntää erilaisia yritysten mallipohjia ja poimia näistä juuri omalle yritykselle sopivimmat sisällöt ja rakentaa tätä

kautta itselleen toimivimman liiketoimintasuunnitelman. Tällöin liiketoimintasuunnitelma on tehty omat lähtökohdat sekä lähestymis- ja työskentelytavat huomioon ottaen.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaillaan otsikoittain liiketoimintasuunnitelman rakennetta tarkemmin. Tässä rakenteessa on huomioitu ja käytetty erilaisia mallipohjia, jolloin rakenteesta on voitu tehdä mahdollisimman kattava ja monipuolinen.

4.1 Perustiedot ja tausta

Liiketoimintasuunnitelman alkuun kirjataan perustietoja perustettavasta yrityksestä sekä sen perustajasta tai perustajista. Perustajan tai perustajien osalta kerrotaan nimi/nimet, koulutus sekä mahdollinen työkokemus yrityksen toimialalta. Lisäksi esitellään perustajan tai perustajien taloudelliset resurssit ja yrityksen perustaminen syyt. Yrityksen osalta tässä osiossa kerrotaan yrityksen nimi eli toiminimi, toimiala, yhtiömuoto ja sijaintipaikka. (Lojander & Suonpää 2004, 28.)

Jos kyseessä on jo toiminnassa oleva yritys, tässä osiossa esitellään myös yrityksen historian merkittävimmät kehitysvaiheet sen perustamisesta nykyhetkeen. Jokaisella yrityksellä on oma kehitystarinansa, joten tämän osion sisältö voi poiketa paljolti vertailtaessa erilaisia liiketoimintasuunnitelmia.

4.2 Liiketoimintaympäristö

Hyvää liiketoimintasuunnitelmaa varten yrityksen tulee etsiä ja huomata tekijät, jotka vaikuttavat olennaisimmin yrityksen toimintaan. Jotta yritys löytää olennaiset tekijät, sen on syytä tutustua lähdeaineistoon. Olennaisimmat tiedot yritys saa omilta sidosryhmiltään. Yritys voi täydentää tietoaan erilaisilla markkinatutkimuksilla. Hyvä tietopohja auttaa välttämään arviointivirheitä ja vääriä valintoja. (Pitkämäki 2000, 19.)

Yrityksen asiakkailta tuleva informaatio on tärkeää. Asiakkaat eivät osaa yleensä täsmentää mitä he haluavat, jolloin yrityksen on aistittava asiakkaan mahdolliset tarpeet ja luoda tai muokata tuotettaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Yrityksen ei tarvitse tehdä päätöksiään vain asiakkailta tulleen informaation mukaan. Hyviä tietolähteitä on tarjolla runsaasti, muun

muassa toimintaympäristöstä tietoa saa seuraamalla eri sidosryhmien toimia. (Pitkämäki 2000, 19.)

Yrityksen toimintaympäristössä on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen joko välillisesti tai välittömästi. Toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät rajataan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen on kilpailu- ja yhteistyöympäristö. Seuraavana ovat sisäiset sidosryhmät ja viimeisenä tärkeät ulkoiset sidosryhmät. (Pitkämäki 2000, 20.)

Muutosten vaikutukset omaan yritystoimintaan tulee arvioida. Lisäksi epäjatkuvuuksien ja muutosten tulee aiheuttaa pohdintaa ja uudelleensuunnittelua. Kilpailu- ja yhteistyöympäristöstä tulevat signaalit ovat vahvoja ja selviä, jolloin ne eivät yleensä jää yritykseltä huomaamatta. Yleisen ympäristön muutokset ovat usein pitkällä aikavälillä tapahtuvia, jolloin niiden vaikutukset eivät tunnu niin radikaaleilta kuin lähiympäristön muutokset. (Pitkämäki 2000, 21.)

Valintojen perusteiksi tarvitaan oikeat tekijät ja niiden löytämisen kannalta on olennaista, että yritys tunnistaa toimintaympäristöstään seuraavat tekijät: toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Edellä mainitut elementit antavat rakennuspalikat toimivan liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. (Pitkämäki 2000, 22.)

4.3 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus kertoo tiiviissä muodossa, minkä takia yritys on markkinoilla ja mikä on sen toiminnan perussuunnan määrittäminen. Lisäksi toiminta-ajatus kertoo syyn yrityksen olemassaoloon ja se tuo myös esille alueen, jolla yritys toimii. (Holopainen 2006, 21.)

Toiminta-ajatus ei saa olla liian laaja, mutta sen tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: mitä, kenelle ja mihin tarpeeseen. Liian laajat toiminta-ajatukset eivät ole toiminnallisia. Vastaavasti liian suppeat toiminta-ajatukset saattavat rajata yrityksen mahdollisuuksia. (Holopainen 2006, 22 - 24.)

Toiminta-ajatusta laatiessa yrityksen tuote/tuotteet tulisi nähdä laajemmassa mittakaavassa kuin vain fyysisessä muodossa. Edellä mainitun tapahtuessa, on yrityksen vaikea löytää kilpailijoita, koska täysin omaa tuotetta vastaavaa tuotetta ei usein löydy markkinoilta. (Holopainen 2006, 25 - 26.)

4.3.1 Strategia

Strategialla yritys määrittelee miten se selviää vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa. Strategia kertoo yrityksen toiminnan logiikan ja keinot, jolla pyritään pääsemään yrityksen laatimiin päämääriin. Strategiaa laadittaessa käytetään avuksi lähtötilanneanalyseja. Eri strategioita on monenlaisia. Yksi yleisesti käytössä ollut lajittelutapa on Porterin (1980) luomat kolme eri strategiamallia. Porterin mukaan erottautumisstrategia on paljon käytetty strategiamalli, muut mallit ovat kustannusjohtajuus ja fokusstrategiat. (Kallio 2002, 112.)

Erottautumisstrategiassa pyritään luomaan tuote tai palvelu, jollainen erottuu muista markkinoilla olevista tuotteista. Erottua voi laadulla, tyylillä tai innovatiivisuudella. Yrityksen onnistuessa erottautumisstrategiassa asiakkaat ovat lojaalimpia. Tällöin asiakkaat kokevat, ettei markkinoilta löydy tuotetta, joka täyttäisi yhtä paljon heidän tarpeita. (Kallio 2002, 112.)

Kustannusjohtajuusstrategiassa kilpailuetu saavutetaan kilpailijoita edullisemman hinnan avulla. Kustannusjohtajuusstrategia on yleensä mahdotonta pienille yrityksille, sillä suuria määriä tuottavat yritykset säästävät suurtuotannon avulla. Kustannusjohtajuusstrategian valinnelle yritykselle on tunnusomaista suurien erien markkinointi edulliseen hintaan. (Kallio 2002, 112 - 113.)

Fokusstrategiassa käytetään kustannusjohtajuus tai erottautumisstrategiaa tietyllä maantieteellisellä markkina-alueella tai kun kyseessä on spesifi tuote tai palvelu. Pienen yrityksen on usein vaikeaa hyödyntää suurtuotannon etuja. Pienet yritykset voivat keskittyä kapeaan sektoriin, jossa he voivat yksilöidä tuotteensa paremmin kuin suurtuotannon yritykset. (Kallio 2002, 112 - 113.)

4.3.2 Visio ja tavoitteet

Visiolla tarkoitetaan näkemystä tulevaisuuden kuvasta, jonka yritys haluaa toteutuvan. Tulevaisuuden aikajänne voidaan hahmottaa yrityksen omien intressien mukaan. Vision tarkoituksena on siis kuvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tulosta sekä yrittäjän oman tulevaisuuden kehittymistä. Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, joustava sekä riittävälle aikajänteelle laadittu. (Kinkki & Isokangas 2006, 275.)

Tavoitteiden asettaminen antaa mahdollisuuden strategian onnistumisten seuraamiseen. Tavoitteet ovat mittareita, joiden avulla seurataan miten toteutettu strategia toimii. Tavoitteet on hyvä laatia ennen kuin yritys alkaa pohtia keinoja, joilla niihin päästään. (Pitkämäki 2000, 102.)

Tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia, koska muuten niiden toteutumista saattaa olla vaikea seurata. Toisaalta tavoitteiden tarvitsee olla myös tarpeeksi selkeitä, jotta niitä seurattaessa nähdään helposti miten ne ovat toteutuneet. Tavoitteet eivät ole pelkästään numeraalisia, vaan osa niistä on myös ihmislähtöisiä. Useimmiten tavoitteet sidotaan aikaan ja niiden tulisi olla muodossa, joka ei rajaa yrityksen kehittymisen mahdollisuuksia. (Pitkämäki 2000, 102.)

Tavoitteiden asettamisella pyritään saamaan aikaan tilanne, jossa koko työyhteisöllä on tietoisuus, mihin jokaisen työntekijän on pyrittävä yksittäisiä päätöksiä tehtäessä. Ne siis auttavat antamaan suuntaa koko yrityksen toiminnalle. Tavoitteiden asettaminen onnistuu parhaiten, kun niihin yhdistyy myös työyhteisöä tyydyttävät tarpeet. Tavoitteita asettaessa tulee huomioida seuraavien perusehtojen täyttyminen:

- Ihminen haluaa toimia yhdessä muiden kanssa. Kukin haluaa kokea, että oma tehtävä nivoutuu kokonaisuuteen.
- Oman työn osaaminen luo tyytyväisyyttä.
- Useimmat ihmiset haluavat kuulua erilaisiin yhteisöihin kiinteänä ja tärkeänä osana.
- Jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen ryhmän menestymiseen, jonka hän on hyväksynyt ja joka on hyväksynyt hänet.
- Ihmisillä on tarve saada arvostusta ja tehdä sellaista työtä, jota muut arvostavat. (Pitkämäki 2000, 103 - 104.)

4.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi on jatkuva prosessi, jolla pyritään pääsemään yrityksen asettamiin tavoitteisiin visiota unohtamatta. Markkinoinnin suunnitelmallisuudella pyritään, että markkinointi kohtaa oikealla tavalla asiakaskohderyhmän. Markkinoinnissa selvitetään asiakkaiden tarpeet ja pyri-

tään kehittämään tuote, joka vastaa niihin. Markkinoinnilla halutaan vaikuttaa, jolloin sillä pyritään lisäämään tuotteen sekä organisaation tunnettavuutta. (Vuokko, 2009, 39.)

Yrityksen visio, missio ja toimintaperiaatteet ovat markkinoinnin suunnittelun tukipilarit. Markkinoinnin päätösten tulee tukea yrityksen kulkua kohti visiota. Kaikkien markkinointia koskevien päätösten tulee palvella samaa päämäärää. Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen strategisista päätöksistä, jotka otetaan huomioon markkinoinnin suunnittelussa. Markkinointisuunnitelma tulisi integroida yrityksen strategiseen suunnitelmaan. Lisäksi markkinointisuunnitelma pitäisi olla myös yrityksen sisällä sisäistetty, jotta yrityksen markkinoinnin toimet puhaltavat samaan hiileen ja vievät yritystä oikeaan suuntaan. (Vuokko 2009, 133 - 134.)

4.4.1 Markkinointistrategia

Markkinoinnin strategisia päätöksiä tehtäessä on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat. Mikäli tiedot yrityksestä, kilpailusta ja ympäristöstä eivät ole todenperäisiä, on niiden pohjalta vaikea tehdä oikeita ratkaisuja. Lisäksi pitää olla uskallusta tehdä valintoja ja päätöksiä, sekä asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. (Vuokko 2009, 139.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään prosessia, joka käydään läpi markkinointistrategian suunnittelun aikana.

Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista palasiin, eli segmentteihin. Laajassa mitta-kaavassa tämä tarkoittaa markkinoiden kohderyhmien jakamista esimerkiksi asiakkaisiin ja henkilöstöön. Se ei kuitenkaan usein riitä, vaan kohderyhmät pitää jakaa vielä pienempiin osiin. Segmentoinnin avulla voidaan nähdä, minkälaisia kohderyhmiä yrityksellä on todella olemassa. Kun markkinat on jaettu pienempiin osiin, pystytään toteuttamaan kohderyhmälähtöisempää markkinointia. Segmentointi kriteerien pitää olla markkinoinnillisesti merkityksellisiä. (Vuokko 2009, 140 - 141.)

Fokusointi

Segmentoinnissa päätetään mitä mahdollisia kohderyhmiä yrityksellä voi olla. Fokusoinnissa päätetään mihin kohderyhmään yritys keskittyy markkinoinnin osalta. Fokusoinnissa voidaan päättää markkinoinnin pääpainon olevan tietyissä kohderyhmissä tai markkinoinnin kohdistuvan vain tiettyihin kohderyhmiin. Mikäli markkinointia yritetään suorittaa kaikille kohderyhmille, niin markkinoinnin resurssit jakaantuvat laajalle alalle, eikä markkinoinnilla saada vaikutusta mihinkään kohderyhmään. (Vuokko 2009, 143.)

Positiointi

Positioinnissa mietitään millainen yritys haluaa olla kullekin kohderyhmälleen. Positioinnissa määritetään oma kilpailullinen asema. Sen tulee olla kohderyhmän kannalta kilpailullisesti erottuva, houkutteleva ja taloudellisesti kannattava. Positiointipäätösten tulee olla perusteltavissa ja organisaation kannalta houkuttavia, jotta sen tavoittelemisen on järkevää. Lisäksi positioinnissa päätetään, millainen mielikuva yrityksestä on tarkoitus luoda kussakin kohderyhmässä. (Vuokko 2009, 142 - 143.)

4.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot jaetaan neljään ryhmään ja niiden kokonaisuutta kutsutaan nimikkeellä markkinointimix. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinointimix -ajattelutapa sopii hyvin, kun käsitellään erityisesti kulutustavaroita. (Feurst 2001, 34 - 35.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään markkinoinnin kilpailukeinot.

Tuote

Yritys tuottaa tuotantotuotteita, jotka markkinoinnin avulla tehdään tuotemuotoon, jossa asiakas sen haluaa ostaa. Nykyään useimmat markkinat ovat erikoistuneet, jolloin ei ole paljon tuotteita, jotka käyvät alan jokaiseen käyttötarkoitukseen. On paljon erikoistuotteita, joilla on tarkka käyttötarkoitus ja erottuvaisuus muista alan tuotteista. Asiakkaat haluavat ostaa

erikoistuneita tuotteita, koska silloin se on juuri sopiva tarkoitukseen, johon se on tehty. (Rope 2005, 69.)

Yrityksen tuotesisältöä suunniteltaessa pyritään siitä saamaan parempi kuin kilpailevan yrityksen vastaava tuotesisältö. Tavoitteena on saada asiakkaalle jokin muu syy kuin hinta tuotteen ostamiselle. Markkinoijan tehtävänä on markkinoida tuote siten, ettei hinta muodostu ainoaksi valintakriteeriksi. (Rope 2005, 70.)

Yleisesti uskotaan, että tuotteen hinta on keskeinen ostokriteeri, mutta se pitää harvoin paikkansa. Asiakkaan ostaessa tuotteen hän haluaa juuri kyseisen tuotteen, eikä ole valmis ostamaan mitä tahansa tuotetta halvalla. Asiakas haluaa sen sijaan ostaa edullisesti juuri haluamansa tuotteen. Markkinoijan keskeisimpiä tehtäviä on luoda yrityksen tuotteelle haluttavuus asiakasryhmässä. Haluttavuuden tulee olla suuri, ettei edes kilpailevan yrityksen edullisempi hinta vastaavasta tuotteesta saa asiakasta valitsemaan toisen yrityksen tuotetta. Markkinoijan tärkeä tehtävä on pyrkiä jalostamaan yrityksen tarjontaa haluttavammaksi kuin kilpailijoiden tarjonta. Tuotteen voi jakaa moneen osaan, jotka ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote. (Rope 2005, 70.)

Ydintuotteella tarkoitetaan tuotetta, jonka ihminen ostaa tyydyttääkseen jonkin tietyn tarpeen. Ydintuotteen jalostaminen antaa vähän menestymismahdollisuuksia. Keksittäessä jostain erittäin vetoavaa, kilpailijoiden on helppo kopioida se välittömästi. Patenteilla on mahdollista suojata tuotteita. Se voi olla kuitenkin vaikeaa, sillä usein löytyy jokin valmistuskeino, jolla se voidaan kiertää. (Rope 2005, 71 - 72.)

Lisäedut ovat ydintuotteen päälle rakennettuja elementtejä. Lisäedut voivat olla tuotteita tai lisäpalveluita, jotka asiakas saa tuotteen oston yhteydessä. Lisäedun tavoitteena on lisätä tuotteen houkuttelevuutta. Markkinoijan on helppo rakentaa tuotteelle lisäetuja, koska sen ei tarvitse välttämättä liittyä ydintuotteeseen. Lisäedut voi jakaa reaali- ja kylkiäisetuihin. (Rope 2005, 71 - 73.)

Mielikuvatuotteen muodostumiseen vaikuttaa moni asia. Yleensä ensimmäisenä asiakas törmää tuotteen mielikuvatasossa sen nimeen, väreihin, pakkaukseen ja muihin visuaaliseen ilmeeseen vaikuttaviin tekijöihin. Asiakas ei osta ydintuotetta vaan mielikuvan tuotteesta. On tärkeää, että haluttavuus saadaan luotua mielikuvatasolle. Asiakas ostaa harvoin tuotteen, jonka mielikuva ei miellytä häntä toivoen, että ydintuote olisi parempi. Tuotteen ulkonäön

ollessa epämiellyttävä, myös asiakas ajattelee tuotteesta samaa. Yrityksen tuotteen mielikuvaan vaikuttaa myös yrityksen imago kohderyhmän silmissä. (Rope 2005, 74 - 75.)

Hinta

Asiakas yrittää ostaa tuotteen mahdollisimman edullisesti ja myyjä vastaavasti pyrkii saamaan tuotteestaan mahdollisimman hyvän hinnan. Perinteisesti ajatellaan, että hinnoittelu on kustannusperusteista, eli hinta on yhtä kuin on valmistuskustannus ja katekerroin. Markkinoinnillisessa hinnoittelussa ei toteuteta kustannuspohjaista hinnoittelua, silloin sorruttaisiin usein yli- tai alihinnoitteluun. Hintaa ei pitäisi koskaan muodostaa jonkun automaattisen laskenta-kaavan mukaan. Markkinoinnillisessa hinnoittelussa hintaratkaisun muodostaa psykologia ja matematiikka. Ensin tulee miettiä hinta ja sen jälkeen selvittää laskemalla saako yritys siitä riittävän katteen. (Rope 2005, 76 - 77.)

Yrityksen kustannukset eivät sanele tuotteen hintaa. Hinta muodostuu markkinoilla, asiakkaan silmissä ja ajassa. Edellä mainittu tarkoittaa, että samasta tuotteesta saa eri markkinoilla eri hinnan. Eri aikoina samoilla markkinoilla saa eri hinnan samasta tuotteesta. Samasta tuotteesta eri kohderyhmät ovat valmiita maksamaan eri hinnan. Hinnan muodostumiseen vaikuttaa olennaisesti kysynnän ja tarjonnan suhde. Kun markkinoilla on ylikysyntää niin hinnat lähtevät nousuun ja ylitarjonnan vallittaessa hinnat alenevat. Hinnoittelupolitiikassa osoitetaan tuotteen hinnan avulla tuotteen laadullista arvoa. Tuotteen hinnan ja vastaavaan kilpailevan tuotteen hinnan suhde antaa kuvaa laadusta. (Rope 2005, 78.)

Saatavuus

Tuotteen saatavuus myyntiprosessissa on elintärkeää. Asiakkaalle helpoksi ja käytännölliseksi tehty myyntikanava saattaa olla syy minkä takia asiakas valitsee tai jättää valitsematta yrityksen tuotteen. Markkinointi ja toimituskanavaa pohdittaessa pitää miettiä mikä on järkevin ja taloudellisin kanava viedä tieto tuotteesta ja itse tuote asiakkaalle. (Rope 2005, 90.)

Markkinointiviestintä

Kaikki yrityksen toiminta, joka näkyy asiakkaille ja sidosryhmille on viestintää. Markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan kohderyhmään. Yrityksen viestintää tulisikin katsoa ul-

koapäin ja pyrkiä siihen, että yrityksen kaikki toimet antaisivat samanlaisen kuvan. Ajatus yrityksen viestinnän rajoittumisesta mainos- ja myyntioperaatioihin on viestinnällisessä mielessä kapea-alainen. (Rope 2005, 102.)

Yrityksen markkinointiviestinnän tarkoituksena on houkuttelevan lupauksen antaminen ja pyrkiä samalla antamaan yrityksestä kuva, joka palvelee yrityksen tavoitteita. Yrityksen viestintään kuuluu henkilökohtainen vaikuttaminen eli esimerkiksi henkilökohtainen myyntityö, sekä joukkoviestintävälineiden kautta tapahtuva viestintä kuten mainonta. Kahteen muuhun viestintämuotoon yritys ei pysty vaikuttamaan. Ensimmäinen on ”puskaradio” eli mitä ihmiset puhuvat tuotteesta. Vastaavasti toinen on yrityksestä ja julkisissa välineissä tapahtuva tiedotus. Osa viestinnänkeinoista maksaa kuten mainonta, vastaavasti osa on maksuttomia kuten mediajulkisuus. (Vuokko 2009, 167 - 168.)

4.4.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi käsitteenä viittaa siihen, että yritys voidaan nähdä markkinoina, joita myös informoidaan ja joihin pitää vaikuttaa. Henkilökunnan voi nähdä eräänlaisena asiakkaana. (Gummersson 2005, 228.)

Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen sisälle eli henkilöstöön. Se otettiin alun perin käyttöön palvelujen markkinoinnissa. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus palvelujen markkinoinnissa on saada henkilöstö hoitamaan palvelutapaamiset paremmin ja itsenäisemmin. Sisäisessä markkinoinnissa voidaan käyttää markkinoinnin keinoja, erityisesti myynninedistämistä ja viestintää. Perinteisesti sisäisen markkinoinnin keinoja ovat sisäiset uutislehdet ja viralliset muistiot, mutta ne eivät ole riittäviä. Sisäisen markkinoinnin tarvitsee olla vuorovaikutteista. Yrityksen oma sisäinen Internet-verkosto eli intranet on hyvä apuväline. Lisäksi sosiaaliset tapaamiset ovat tärkeitä sisäisen markkinoinnin keinoja. (Gummersson 2004, 277 -279.)

Sisäisen markkinoinnin päämääriä ovat hyvien työntekijöiden palkkaaminen yritykseen ja heidän pitäminen työyhteisössä. Muut päämäärät ovat työntekijöiden motivoiminen palvelemaan asiakkaita hyvällä asiakassuuntaisella tavalla, sekä markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264.)

4.4.4 Kampanjasuunnittelu

Kampanja erottuu yksittäisestä tarjousilmoituksesta, sillä se koostuu monesta toistaan tukavasta mainossanomasta. Ajallisesti kampanja on aina rajattu, se voi kestää parista viikosta muutamaan kuukauteen. Jotta kampanjan mainossanomamat saadaan tukemaan toisiaan, on tärkeää, että kampanjalle määritetään teema, joka tukee yrityksen strategisia päätöksiä. Mainoskampanjan suunnittelun järjestys on seuraava; kampanjan tavoitteiden päättäminen, tuotteen ominaisuuksiin perehtyminen, kohderyhmän ja kilpailijoiden selvittäminen sekä kohderyhmän valitseminen. Kampanjan tavoitteena voi olla tietoisuuden lisääminen, myynnin edistäminen tai yrityskuvan parantaminen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 227.)

Seuraavaksi kampanjan suunnittelussa päätetään kampanjalle sanoma sekä missä medioissa kampanja toteutetaan ja mikä on sen ajallinen kesto. Kampanjan sanoman tulee olla esillä kampanjan markkinointitoimissa. Medioiden valitsemisella pyritään siihen, että sanoma kohottaa valitun kohderyhmän. Ajallisesti tulee määritellä kauanko kampanja kestää ja milloin se alkaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 228 - 229.)

Lopuksi päätetään kampanjan budjetti, käytännön toteutus ja tulosten seuranta. Budjetin suuruuden määrittämisessä on monia eri lähestymistapoja. Ensimmäinen tapa on, että budjetin pohjalta mietitään käytettävät media. Toinen vaihtoehto on, että budjetti laaditaan tavoitteiden mukaan. Eli toimet, jotka mahdollistavat tavoitteiden täyttymisen määräävät budjetin suuruuden. Kampanjan toteutuksessa yrityksen pitää olla valmistautunut kampanjan vaatimiin panostuksiin. Henkilöstön pitää olla tietoinen kampanjasta ja mahdollisesti lisääntyvään menekkiin pitää yrityksen olla varautunut. Kampanjan toteutuksen aikana ja sen jälkeen tulee seurata päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 230 - 231.)

4.4.5 Ympäristöanalyysit

Yritykset elävät tiiviissä vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Ympäristön ymmärtäminen auttaa yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Ympäristöanalyysien tarkoituksena on hankkia tietoa yrityksen ympäristön menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Ympäristöanalyysit jaetaan seuraavaksi esiteltäviin neljään ryhmään. (Lahtinen & Isoviita 1998, 48.)

Kysyntäanalyysit

Kysyntäanalyysilla etsitään tietoa asiakaskunnasta, kysynnän määrästä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kysyntäanalyysillä pyritään saamaan kuva markkinoiden suuruudesta, sekä yrityksen markkinaosuudesta. Uuden tuotteen markkinaosuuden ennakoiminen on vaikeaa. Koemarkkinointi ja markkinointitutkimus auttavat uuden tuotteen kysynnän ennakoimista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 47 - 50.)

Markkinointitutkimuksessa tehdään kysely, jossa selvitetään potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus tuotteeseen. Ongelma edellä mainitussa menetelmässä on se, ettei asiakkaan kiinnostus tuotetta kohtaan riitä aina siihen, että asiakas todella ostaa tuotteen sen tullessa markkinoille. Koemarkkinoinnissa tuotetta markkinoidaan kokeeksi tietyllä alueella. Saatujen myyntimäärien perusteella arvioidaan, millainen myyntimäärä tuotteelle olisi laajamittaisemmin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 47 - 50.)

Kilpailutilanneanalyysit

Jotta yritys voi menestyä paremmin kuin kilpailijat, on sen aika ajoin tarkasteltava kilpailuasetelmaa ja kilpailuun liittyviä seikkoja. Toimialan kilpailuun vaikuttaa eniten toimialan rakenne, sen ymmärtämiseksi tulee tietää kilpailijat. Kilpailutilanteessa analysoitavat asiat ovat seuraavat:

- Kilpailijoiden nimet ja määrät
- Kilpailevat tuotteet
- Kilpailun luonne, kotimainen ja ulkomainen
- Potentiaalisten kilpailijoiden uhka
- Yritysten kilpailuroolit (Lahtinen & Isoviita 1998, 58.)

Analyysejä varten kilpailijat luokitellaan neljään ryhmään, jotka ovat ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Ydin- ja marginaalikirpailijat toimivat samalla alalla kuin oma yritys. Ydinkilpailijoilla on enemmän vahvuuksia kuin marginaalikirpailijoilla. Tarvekilpailijat eivät toimi samalla alalla kuin oma yritys, mutta heidän tuotteensa

tydyttävät silti samaa tarveryhmää kuin yrityksen omat tuotteet. Vastaavasti potentiaaliset kilpailijat voivat tulevaisuudessa kiinnostua toimialastamme. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.) Kilpailija-analyysi tehdään sen olemassa olevan tiedon mukaisesti mikä yrityksellä on sen kilpailijoista. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1.) on kuvailtu yksi esimerkki kilpailija-analyysistä:

Taulukko 1. Kilpailija-analyysi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59 mukaillen.)

Kilpailijatyyppe	Markkinointi	Tuotanto	Myynti-kanavat	Yleisarvio
Ydinkilpailijat				
Marginaalikirpailijat				
Tarvekilpailijat				
Potentiaaliset kilpailijat				
Huomautukset				

Yhteisötekijäanalyysit

Keskeiset analysoitavat yhteisötekijät ovat lainsäädäntö, poliittiset tekijät ja kulttuuri. Yrityksellä on erittäin vähän keinoja, joilla se voi vaikuttaa poliittisiin tekijöihin ja lainsäädäntöön, joten sen tulee ottaa huomioon niiden vaikutus päätöksenteossa. Kulttuuritekijät muodostuvat ryhmän tavoista ja arvoista. Kulttuuriympäristön analysoinnilla yritys pystyy valitsemaan tehokkaimmat kilpailukeinot, kun sillä on tieto, mitä ympäristössä on tapahtumassa. (Isoviita & Lahtinen 1998, 61.)

Tuotantoympäristöanalyysit

Tuotantoympäristöanalyysin keskeisimmät seikat ovat teknologian ja kestäväkehityksen periaatteen analysointi. Tuotekehityksen tulee pysyä jatkuvan teknologian kehityksen mukana. Teknologia kehityksen alueella kannattaa nykyään harjoittaa yhteistyötä kehitys- ja analysointityössä, sillä se mahdollistaa tekniset läpilyönnit. Kestäväkehityksen periaate tarkoittaa sitä, että yritys harjoittaa toimintaansa ympäristöä ja luonnonvaroja suojelevalla tavalla. Tuotanto-

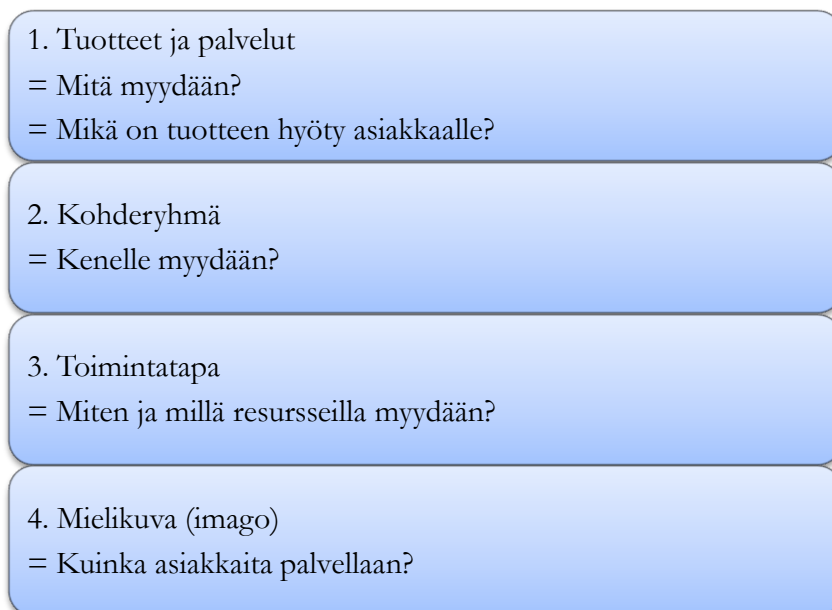
ympäristön analysointi mahdollistaa kehityksen mukana pysymisen ja jopa sen edellä olemisen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 67.)

4.4.6 Markkinointibudjetti

Markkinoinninbudjetti on osa yrityksen koko budjettia. Se auttaa markkinoinnin eri osatoimintojen seuraamista. Kilpailukeinojen laatimisella luodaan sanallinen markkinointisuunnitelma. Markkinointibudjetin tarkoituksena on ilmaista sama asia lukuina. (Lahtinen & Isoviita 1998, 271, 276.)

4.5 Liikeidea ja sen osat

Yrityksen toiminta perustuu huolella suunniteltuun liikeideaan. Liikeidean tulisi erottua jollakin tavalla muista samalla toimialalla toimivista yrityksistä. Monilla aloilla yrityksistä on jopa ylitarjontaa, joten yrittäjäksi aikovan on harkittava tarkkaan, minkä varaan yrityksen perustaa. Liikeidean sisällön muodostavat tuotteet, kohderyhmä, toimintatapa ja imago. Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja kuinka. (Lojander & Suonpää 2004, 28.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 3.) on kuvattu liikeidean sisältö sekä kysymykset, joihin sen on tarkoitus vastata:



Kuvio 3. Liikeidean sisältö. (Lojander & Suonpää 2004, 28 mukailten.)

Liikeideaa mietittäessä on ensimmäisenä osana selvitettävä yrityksen tarjonta eli tuotteet ja palvelut, mitä asiakkaille aiotaan myydä. Tuotteilla ja palveluilla halutaan erottua kilpailijoista, jolloin on tärkeää pitää mielessä kohderyhmän tarpeet. Toisessa osassa yrityksen pitää tuntea valittu kohderyhmä hyvin, jotta yritys pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet. Kohderyhmän laajuus, ostokäyttäytyminen ja ostovoiman taso ovat olennaisia asioita hahmoteltaessa kohderyhmän ominaispiirteitä. Yrityksen tuntiessa kohderyhmänsä hyvin, se pystyy tarjoamaan tuotteita ja palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kohderyhmä vaikuttaa myös paljon siihen, minkälaista markkinointiviestintää yritys harjoittaa. (Lojander & Suonpää 2004, 28 - 29.)

Kolmas osa liikeideaa on yrityksen toimintatapa eli miten yritys toimii. Tämä osa kattaa suunnitelman siitä, kuinka yritys pyrkii toimimaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällöin yrittäjä joutuu vastaamaan kysymyksiin: Millaisilla henkisillä, fyysisillä ja taloudellisilla resursseilla tavoitteet saavutetaan? Mikä on yrityksen työntekijöiden työnjako? Kuinka yritystä johdetaan? (Lojander & Suonpää 2004, 28 - 29.)

Neljäs osa liikeideaa on yrityksen itsestään luoma mielikuva eli imago. Yrityksen kokonaisvaltainen toiminta eri yritystoiminnan sektoreilla luo imagon, josta yritys tunnetaan. Imagoon yritys voi vaikuttaa muun muassa markkinoinnilla, liiketilojen ja henkilöstön ulkonäöllä sekä omien tuotteiden ja palvelun laadulla. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

4.5.1 Liikeidean suojaaminen

Uutta liikeideaa kehiteltäessä on myös hyvä varautua siihen, että kuka tahansa voi alkaa myymään samaa tai parannettua versiota itse kehittämistään tuotteesta. Hyvistä tuoteideoista on pulaa, ja siksi niistä ollaan valmiita myös maksamaan rahaa. Idean ollessa riittävän omaperäinen, yrittäjän kannattaa selvittää, voiko sen suojata lakisääteisesti patentilla, tavaramerkillä tai muulla tavoin vai onko joku muu jo tehnyt sen. Suomessa oikeuksien suojaamista hoitaa Patentti- ja rekisterihallitus. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Liikeidean suojaamiskeinoja ovat patentti, hyödyllisyysmalli, tavaramerkki ja mallioikeus. Patentilla tarkoitetaan keksijälle myönnettyä yksinoikeutta määrääjän kieltää muilta keksintönsä ammattimainen hyväksikäyttö. Ammattimaisella hyväksikäytöllä tarkoitetaan muun muassa patentoidun tuotteen valmistamista ja maahantuontia, patentoidun menetelmän käyttämistä tai käyttöluvan eli lisenssin myymistä. Patentti myönnetään vain keksintöön, joka on uusi ja eroaa olennaisesti aikaisemmin tunnetusta, ja joka on teollisesti käyttökelpoinen. Keksinnöksi luetaan uusi tuote, laite tai menetelmä tai tällaisen käyttö. Patentti voi olla voimassa korkeintaan 20 vuotta patenttihakemuksen tekemispäivästä ja se pidetään voimassa maksamalla säädettyt vuosimaksut. Poikkeuksena tähän ovat lääke- ja kasvinsuojeluaineet, jotka voivat saada suoja-ajan pidennystä enintään 5 vuotta. (Holopainen 2012, 90.)

Hyödyllisyysmalli on patentin tapainen kiello-oikeus. Hakemisvaiheessa hyödyllisyysmallin tulee olla uusi keksintö. Hyödyllisyysmallina voidaan pitää esimerkiksi teknistä ratkaisua. Tällöin sen haltijalla on oikeus kieltää muilta hyödyllisyysmallia koskevan keksintönsä ammattimainen hyväksikäyttö. Hyödyllisyysmallirekisteröinti on voimassa neljä vuotta tekemispäivästä tai siitä, kun hakemus on katsottu tehdyksi. Rekisteröinti on mahdollista uusilla hakemuksella ensin neljäksi vuodeksi ja sen jälkeen vielä kahdeksi vuodeksi, kun uudistusmaksut maksetaan. (Lojander & Suonpää 2004, 29; Holopainen 2012, 92.)

Tavaramerkki on tunnusmerkki, jonka avulla myytävät tuotteet pyritään erottamaan toisten elinkeinonharjoittajien vastaavista tuotteista. Se toimii tavaroiden ja palveluiden tunnuksena ja on näin tärkeä markkinoinnin väline. Tavaramerkki voi olla kuvio, sana, kuvion ja sanan yhdistelmä, kirjaimista muodostuva merkki tai kirjaimen ja numeron yhdistelmä. Myös tavaroiden tai sen päällyksen ulkomuoto tai äänimerkki katsotaan tavaramerkiksi. Elinkeinoharjoittaja voi suojata merkkinsä hakemalla sen rekisteröintiä. Rekisteröinnillä haltija saa yksinoikeuden merkin käyttämiseen tavaroiden tai palvelun tunnuksena ja hän voi kieltää muita käyt-

tämästä merkkiään tai siihen sekoitettavissa olevaa toista merkkiä. Tavaramerkin rekisteröinti on voimassa kymmenen vuotta rekisteröintipäivän jälkeen. Rekisteröinnin voi uusia aina kymmeneksi vuodeksi kerrallaan edellisen rekisteröintikauden päättymisestä. (Lojander & Suonpää 2004, 29; Holopainen 2012, 95 - 96.)

Mallioikeus on suojamuoto, joka kuuluu teollisuusoikeuksiin. Sen tarkoitus on suojata suunnittelijoiden muotoilua ja tukea niitä, jotka ovat halukkaita investoimaan suunnittelun tuloksiin. Mallioikeuden mukaisesti suojan kohde on aina silmin havaittavissa, joten suojan kohteena on aina konkreettinen tavara tai tällaisen osa. Mallisuoja käytetään esimerkiksi huonekaluissa, pakkauksissa ja elintarvikkeissa. Mallisuoja on voimassa viisi vuotta rekisteröinnin hakemispäivästä lukien. Rekisteröinnin voi uudistaa neljästi viideksi vuodeksi kerrallaan. Enimmäissuoja-aika on yhteensä 25 vuotta. (Lojander & Suonpää 2004, 29; Holopainen 2012, 93.)

4.6 Tuotantosuunnitelma

Tuotantosuunnitelmassa eli palveluiden tuottamisessa pyritään etsimään vastausta seuraavaan kysymykseen: Miten tuotantoa tulee järjestää, jotta myyntitavoitteet voidaan saavuttaa? Tämän liiketoimintasuunnitelman osan tarkoituksena on kuvata liiketoimintastrategioihin pohjautuva tuotannon ja sen kehittämisen organisointi ja toteuttaminen. Tuotantosuunnitelma sisältää tuotantoprosessin kulun päävaiheineen, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joiden avulla tuotantoprosessia tullaan kehittämään. (Isokangas & Kinkki 2006, 247.)

Suunnitelmassa tulee käydä ilmi tuotantoprosessi osana laajempaa tilaus-toimitusketjua. Lisäksi sen tulee kuvata tuotannon ja tilaus-toimitusketjun toiminnan ohjauksen kehittämissuunnitelmat. Näiden lisäksi tuotantosuunnitelmassa kuvataan tuotannossa käytettävät työmenetelmät ja niiden kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit. (Isokangas & Kinkki 2006, 247.)

4.7 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotteiden ja palveluiden kehittämällä turvataan yrityksen säilyminen elinkelpoisena myös tulevaisuudessa. Tuotekehityssuunnitelmassa kuvataan ne toimet, joilla yritys aikoo varmistaa tuotteiden ja palveluiden uudistamisen vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tuotekehityssuunnitelmassa on myös tärkeää huomioida alan tekninen kehitys sekä analysoida kilpailijoiden tuotekehitystä. (Isokangas & Kinkki 2006, 247.)

Tuotantosuunnitelmassa tuodaan esille nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiskohteet. Se sisältää myös uusien tuotteiden kehittämiseksi sekä niihin käytettävät erilliset tuotekehityshankkeet ja -projektit. Lisäksi tuotantosuunnitelmassa kuvataan tuotteiden suojaamiseen käytettävät menetelmät. (Isokangas & Kinkki 2006, 247.)

4.8 Yrityksen rahoitusjärjestelyt ja taloussuunnitelma

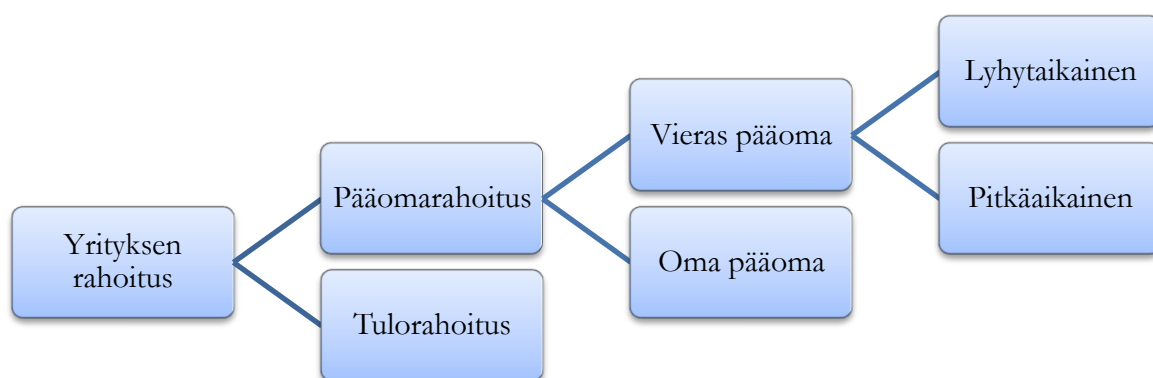
Rahoitusta hakiessa aloittavan yrittäjän tulee olla hyvin valmistautunut tilanteeseen. Rahoittajat tarvitsevat ajan tasalla olevaa sekä luotettavaa tietoa yrityksestä päätöksenteon tueksi. Välttämätön tietolähde aloittavalla yrittäjällä on tällöin omasta yrityksestä hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää myös suunnitelmat yrityksen rahoitusjärjestelyistä. Sen tarkoituksena on antaa luotettava kuva yrityksestä ja sen perustajien osaamisen ja tietotaidon tasosta. (Raatikainen 2006, 121.)

Rahoituspäätöstä tehdessään lainan rahoittaja pyrkii selvittämään, kykeneekö yrittäjä hoitamaan yritystä menestyksekkäästi niin henkisesti kuin fyysisestikin. Aloittavan yrittäjän oleelliseksi ominaisuuksiksi nousevat hyvä maine, alaan liittyvä pohjakoulutus ja osaaminen sekä riittävä alalla saatu työkokemus. Yrityksen koko on rahoittajan selvityksessä myös oleellinen asia ja mikäli yrityksessä on enemmän toimijoita ja toiminta on laaja-alaisempaa, on etukäteen tärkeää määritellä jokaisen toimijan yksittäinen panos yrityksen toiminnassa.

Rahoituksen saamisen kannalta liiketoimintasuunnitelman tekeminen on monelle rahoitustaholle yksi tärkeimmistä vaatimuksista. Jokaisella taholla on omat ehtonsa, joiden täyttymistä vaaditaan, jotta rahoitus voi järjestyä.

4.8.1 Yrityksen rahoitus

Kuten alla olevasta kuviosta (kuvio 4.) ilmenee, yrityksen rahoitus jaetaan yleisesti tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan päivittäisestä yritystoiminnasta saatavien tulojen ja menojen erotusta. Vastaavasti pääomarahoitusta jaetaan omaan sekä vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma voi olla sekä lyhytaikaista, jolloin takaisinmaksuaikana on yksi vuosi tai pitkäaikaista, jolloin takaisinmaksuaika on yli vuoden mittainen. (Raatikainen 2006, 118.)



Kuvio 4. Yrityksen rahoitus (Raatikainen 2006, 118 mukaillen)

Aloittavan yrityksen ongelma on yleensä pääoman ja vakuuksien puute, koska tulorahoitusta eli myynnistä tulevaa rahaa ei vielä ole ja toiminnan aloittamiseen joudutaan sitomaan rahaa. Tällöin on tehtävä tarkat selvitykset, siitä millainen yrityksen pääoman tarve on ja mistä se hankitaan. Selvitys sisältää yritystoiminnan käynnistämiseen ja alkuvaiheen pyörittämiseen vaadittavat rahat. Pääoman tarpeeseen kuuluvat myös yrityksen pakolliset kulut sekä kone-, laite- ja muut mahdolliset investoinnit. Lisäksi selvitys sisältää mahdollisesti yrittäjän oman sijoitusosuuden sekä rahamäärän, joka pyritään saamaan kokoon eri rahoituslähteistä. (Lofjander & Suonpää 2004, 30 - 31.)

Oma pääoma

Yrityksen omaan pääomaan kuuluvat yrittäjän itsensä sijoittamat varat sekä yrittäjän omaisuuden, kuten esimerkiksi laitteiden ja koneiden sijoittaminen yritystoimintaan (Raatikainen 2006, 118). Oman pääoman osalta yrittäjän hankkeeseen sijoittama pääoma on tärkeä siitä syystä, että se antaa mahdollisille rahoittajille uskottavuutta hankkeeseen. Yleisesti ottaen

yrittäjän oman sijoituksen tulisi olla vähintään 20 % hankkeen koko pääomantarpeesta, jotta uskottavuus rahoittajia kohtaan pystytään todentamaan. Pienissä hankkeissa osuudet ja määrät voivat olla suurempiakin. (Holopainen 2012, 154.)

Mahdolliset yrityksen osakkaiden sijoittamat varat kuuluvat myös yrityksen omaan pääomaan. Yrittäjän on myös mahdollista saada erilaisia ulkopuolisia avustuksia esimerkiksi tuotekehitykseen, viennin aloittamiseen tai kone- ja laiteinvestointeihin. Avustukset ovat rahakeriä, joita yrityksen ei tarvitse maksaa takaisin. Lisäksi yrityksen on mahdollista kasvattaa omaa pääomaansa ulkopuolisten pääomasijoittajien avulla, jotka ovat yleensä yksityisiä, julkisrahoitteisia tai pankkien ja suuryritysten yhteydessä toimivia toimijoita. (Raatikainen 2006, 118 - 119.)

Vieras pääoma

Yleisin vieraan pääoman lähde on pankkilaina. Pankit vaativat lainan vakuudeksi turvaavan vakuuden, jolloin aloittavan yrittäjän on tärkeää arvioida tulevan yrityksensä tai oman omaisuutensa vakuusarvo eli kuinka paljon on saatavissa lainarahaa vakuuksia vastaan. Vakuuden arvon määrittää aina lainanantaja ja lainan arvo määräytyy markkinatilanteen mukaan. Esimerkiksi asunto-osakkeen vakuusarvo on yleensä enintään 70 % asunnon markkinahinnasta. Lainanantaja voi myös lisäksi vaatia osakkailta vakuuksien lisäksi omavelkaista takausta yrityksen lainoille. (Holopainen 2012, 154.)

Pankkilainan sijasta on myös monia muita vieraan pääoman rahoitusmuotoja kuten osamaksurahoitus sopimus eli investointirahoitus sopimus sekä leasing-rahoitus. Osamaksurahoitus sopimuksessa kaupan kohteena oleva laite tai kohde siirtyy yrityksen omaisuudeksi, kun viimeinen osamaksuerä on suoritettu. Vastaavasti leasing-rahoitus tarkoittaa käyttöomaisuuden eli koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokrausta. Se sopii erinomaisesti kohteisiin, joiden tekniikka muuttuu nopeasti, kuten atk-laitteisiin ja toimistoautomaatioon. (Raatikainen 2006, 119.)

Muita vieraan pääoman rahoituslähteitä ovat vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot ja rahoitusyhtiöiden tarjoamat rahoitusmuodot. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta (taulukko 2.) ilmenee erilaiset julkiset rahoitus- ja avustusmuodot kuten ELY -keskuksen myöntämät investointi- ja kehittämistuet, jotka ovat mahdollisia vieraan pääoman rahoituslähteitä. Myös Finnveran investointi- ja käyttöpääomalainat sekä Tekesin rahoituspalvelut kuuluvat mahdol-

lisiin vieraan pääoman rahoituslähteisiin. Merkittävimmät aloittavan yrityksen erityisrahoitusmuodot ovat yrityksen kehittämisavustus sekä Finnveran naisyrittäjälaina ja pienlaina. Näiden lisäksi EU:n sekä kansainvälisten rahoituslaitosten tarjoamat rahoitusvaihtoehdot ovat haettavissa ELY -keskusten, Finnveran sekä Tekesin kautta. (Holopainen 2012, 155 - 177.)

Taulukko 2. Rahoitus- ja avustusmuodot. (Holopainen 2012, 155.)

	Avustukset	Lainat	Takaukset	Osakepääoma-sijoitukset
Investoinnit	ELY -keskus	Finnvera	Finnvera	Finnvera Tekes
Käyttöpääoma	ELY -keskus Työ- ja elinkeino-toimisto	Finnvera	Finnvera	Finnvera Tekes
Kehittäminen	ELY -keskus Tekes Keksintösäätiö	Finnvera Tekes Keksintösäätiö	Finnvera	Finnvera Sitra Tekes
Vienti ja kansainvälistyminen	ELY -keskus	Finnvera Tekes	Finnvera	Finnvera Tekes

4.8.2 Taloussuunnitelma eli budjetointi

Taloussuunnitelmassa kuvataan yrityksen strategioihin pohjautuvien toimenpidesuunnitelmien vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Taloussuunnitelma eli budjetointi sisältää yrityksen talouden seurannan, raportoinnin ja niiden organisoinnin. Lisäksi sen tarkoituksena on kehittää taloushallintoa mahdollisimman hyvin yrityksen päätöksentekoa palvelevaksi. (Isokangas & Kinkki 2006, 248.)

Budjetoinnissa tulevalle kaudelle suunnitellut toimenpiteet muutetaan rahaksi siten, että tietynä ajanjaksona pyritään saavuttamaan yrityksen kannalta paras mahdollinen taloudellinen tulos. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.) Budjetoinnin tärkeänä osana käytetään erilaisia ennusteita, jotka osoittavat toimenpidesuunnitelmien yhteydet yrityksen kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehitykseen. Tämä auttaa yritystä muodostamaan kokonai-

suuden, jossa yhdistyvät suunniteltu toiminta sekä taloudelliset numerot. (Isokangas & Kinkki 2006, 248.)

Yleisimpiä budjetoinnissa käytettyjä ennusteita ovat niin sanotut kokoomabudjetit, joita ovat tulosbudjetti, tase-ennuste ja kassabudjetti. Muita mahdollisia laskelmia ovat niin sanotut osabudjetit, joita ovat myynti-, kustannus-, osto-, valmistus- ja investointibudjetit. Osabudjettien tarkoituksena on olla tukena ja apuna yrityksen kokoomabudjettien tekemisessä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15.)

Budjetointityön aikataulusta on hyvä päättää jo hyvissä ajoin. Lähtökohtana budjetoinnissa on se, että sen tulee olla valmis ennen seuraavan tilikauden alkua. Seuraavassa esitellään aikajärjestyksessä budjetointityön eri vaiheet:

- 1 Aluksi käydään läpi toimintasuunnitelma seuraavalle tilikaudelle sekä kartoitetaan liiketoiminnan kehitys, markkinointitoimenpiteet, investoinnit sekä henkilöresurssit.
- 2 Osabudjettien valmistelu.
- 3 Kokoomabudjettien teko, jossa käytetään apuna osabudjetteja.
- 4 Kokoomabudjettien läpikäynti, jossa tarkistetaan, että ne vastaavat asetettuja tavoitteita.
- 5 Tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset budjettiehdotuksiin.
- 6 Yrityksen johto hyväksyy budjetin ennen tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15.)

Yrityksen toiminnan kannalta taloussuunnitelman laadintaan kannattaa käyttää resursseja, koska se antaa esimerkiksi rahoitusneuvotteluihin hyviä apuvälineitä päätöksenteon tueksi. Tällöin rahoituksen hankkiminen voi olla helpompaa ja nopeampaa, jonka lisäksi myös ennakkovalmistuminen mahdollisiin kassakriiseihin on jo valmiiksi hyvällä tasolla. (Isokangas & Kinkki 2006, 248.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin muutamia olennaisia budjetteja.

Myyntibudjetti

Myyntibudjetti on yksi budjetoinnissa käytettävistä osabudjeteista. Yleisesti budjetointi aloitetaan yrityksen toimintaa eniten rajoittavasta osa-alueesta ja hyvin usein tämä osa-alue on myynti. Myynnin arvioimisella on suuri vaikutus yrityksen eri toimintoihin ja myyntibudjetin lukujen suurus vaikuttaa olennaisesti muihin budjetteihin. Myyntibudjetin laatiminen edellyttää perusteellista tiedon hankkimista myynnin eri osatekijöistä. Näitä osatekijöitä ovat muun muassa kokonaismarkkinat, kilpailijat, asiakkaat, hinnoittelu, tuotevalikoima ja oma kapasiteetti. (Lindfors & Syvänperä 2008, 27.)

Myyntibudjetin voi laatia monella eri tasolla, jolloin jokainen yritys voi luoda omiin tarpeisiinsa sopivan myyntibudjetin. Myyntibudjetin voi laatia esimerkiksi tuotteittain tai palveluittain sekä tuote- tai palveluryhmittäin. Tarkastelun kohteena voi käyttää myös yksittäisiä asiakkaita ja asiakasryhmiä sekä eri yksiköitä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 27 - 28.)

Taulukko 3. Esimerkki myyntibudjetista.

Myyntibudjetti	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Myyntimäärä/kpl	200	400	300	900
Myyntihinta/€/kpl	50	50	50	
Myyntituotot	10 000	20 000	15 000	45 000

Taulukon 3 esimerkissä yritys on ennustanut myyvänsä tuotetta tammikuussa 200 kappaletta myyntihinnan ollessa 50 euroa. Tammikuun budjetoitu myynti on siis 10 000 euroa.

Valmistusbudjetti

Valmistusbudjetti on yksi osabudjeteista ja se kytkeytyy olennaisesti myynnin budjetointiin. Myyntibudjetista liitetään valmistusbudjettiin valmistettavien määrien myyntiennusteet. Sen lisäksi valmistusmäärään vaikuttavat alkuvaraston saldo sekä haluttu loppuvarasto. Valmistustarve saadaan esille kaavasta, jossa lasketaan yhteen myyntiennuste ja haluttu loppuvarasto. Näistä vähennetään alkuvaraston saldo, jolloin kaava on kokonaisuudessaan muodossa: valmistustarve = myyntiennuste + loppuvarasto - alkuvarasto. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 173.)

Taulukko 4. Esimerkki valmistusbudjetista.

Valmistusbudjetti	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Myyntimäärä/kpl	200	400	300	900
+ Loppuvarasto/kpl	200	300	300	
- Alkuvarasto/kpl	100	200	300	
Valmistusmäärä/kpl	300	500	300	1100

Taulukon 4 esimerkissä tammikuun myyntimääräksi on budjetoitu 200 kappaletta. Myyntimäärään lisätään halutun loppuvaraston saldo 200 kappaletta. Summasta vähennetään alkuvaraston saldo, joka on 100 kappaletta. Näin saadaan tulokseksi 300 kappaletta, joka on tammikuun tarvittava valmistusmäärä.

Ostobudjetti

Myynti- ja valmistusbudjetin avulla saadaan laadittua ostobudjetti, joka on yksi osabudjeteista. Ostobudjetissa budjetoidaan ostettavien raaka-aineiden määrät sekä niiden kustannukset. Alkuvarasto ja loppuvarasto ovat ostobudjettiin olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Ostobudjetin avulla selvitetään yrityksen ostotarve kaavalla: $\text{ostotarve} = \text{raaka-ainekäyttö} + \text{haluttu loppuvarasto} - \text{alkuvarasto}$. (Jormakka ym. 2009, 174.)

Taulukko 5. Esimerkki ostobudjetista.

Ostobudjetti	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Raaka-ainekäyttö	500	400	600	1500
+ Loppuvarasto	200	300	300	
- Alkuvarasto	100	200	300	
= Ostotarve	600	500	600	1700
x raaka-aine, hinta	10	10	10	
= Ostot, raaka-aine	6000	5000	6000	17000

Edellisen sivun esimerkkibudjetissa (taulukko 5.) raaka-ainekäyttö on tammikuun ja maaliskuun välisellä seurantajaksolla 1500 yksikköä. Samalta ajanjaksolta saadaan ostotarpeeksi 1700 yksikköä. Esimerkkibudjetissa raaka-aineen hinta on 10 euroa, jolloin seurantajakson ostobudjetiksi saadaan 17 000 euroa.

Kassabudjetti

Lyhyen aikavälin rahoitusbudjettia kutsutaan kassabudjetiksi. Kassabudjetti on yksi budjetoinnissa käytettävistä pääbudjeteista. Siinä kuvataan yrityksen toimintaa kassatuloina ja -menoina. Kassabudjetin avulla suunnitellaan yrityksellä olevan rahan riittävyyttä eli maksuvalmiutta. Sen tavoitteena on myös mahdollisten kassan ali- ja ylijäämien ajoittumisen ja keskon selvittäminen sekä alijäämän rahoitustavan ja ylijäämien sijoittamisen suunnittelu. (Leppiniemi 2002, 53 - 58.)

Kassatulot ja -menot pyritään sitomaan tiettyihin ajankohtiin, jotta voidaan todeta mahdolliset kassaylijäämät sekä -alijäämät. Kassabudjetti jaetaan kuukausikohtaisiksi kassanhoitosuunnitelmiksi. Kassaa voidaan seurata myös tarkemmin viikkojen tai jopa päivien tarkkuudella, jotta kassastamaksut ja kassaanmaksut pysyvät tasapainossa. (Leppiniemi 2002, 53 - 58.)

Kassabudjetti laaditaan yleensä vuodeksi eteenpäin ja se tehdään niin sanottuna rullaavana budjettina. Tämä tarkoittaa sitä, että kun budjetoitu kuukausi on kulunut, budjettia jatketaan seuraavaa, 11 kuukauden päästä olevaa budjetoimatonta kuukautta koskevalla suunnitelmalla. (Leppiniemi 2002, 53 - 58.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 6.) esitellään esimerkki kassabudjetista.

Taulukko 6. Esimerkki kassabudjetista. (Jormakka ym. 2009, 177 mukaillen.)

Alkukassa	
+ Kassaanmaksut	
käteismyynnit	
kassaanmaksut myyntisaamisista	
omistajien sijoitukset	
lainannostot	
= Kassaanmaksut yhteensä	
- Kassastamaksut	
käteisostot	
ostovelkojen maksut	
palkat	
verot ja sosiaaliturvamaksut	
arvonlisäveron tilitykset	
kalustohankinnat	
omistajien yksityisotot/osingonmaksut	
lainojen lyhennykset	
= Kassastamaksut yhteensä	
= Loppukassa	

Kassabudjetti voidaan esittää myös siten, että liiketoiminnasta aiheutuva kassavirta esitetään erikseen. Tällöin budjetoidaan myynnin kassaanmaksut, josta vähennetään kassastamaksut, johon sisältyvät ostot, palkat sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. (Jormakka ym. 2009, 177 - 178.)

Monissa yrityksissä kassamenojen ennakkointi on kassatulojen ennakkointia helpompaa. Tämä johtuu siitä, että yritys on sitoutunut jo etukäteen useisiin kassamenoihin ja monet niistä ovat sen päätettävissä. Vastaavasti kassatulojen budjetointia hankaloittaa se, että niistä päättää viime kädessä yrityksen ulkopuolinen tekijä eli asiakas. (Leppiniemi 2002, 53 - 58.)

4.9 SWOT -analyysi

Nelikenttäanalyysi eli SWOT -analyysi on helppo ja yleisesti käytetty tapa arvioida yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän analyysimenetelmän nimi muodostuu seuraavista englanninkielisistä sanoista:

- S = strengths = vahvuudet
- W = weaknesses = heikkoudet
- O = opportunities = mahdollisuudet
- T = threats = uhat

SWOT -analyysiä voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Se on yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin, mutta sitä voi myös käyttää jonkin tuotteen tai palvelun mahdollisuuksien arviointiin ja itseanalyysiin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.) SWOT -analyysiä käytettäessä on tärkeää rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217.)

Seuraavalla sivulla olevassa SWOT -analyysitaulukossa (taulukko 7.) esitettävät vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Vahvuudet kuvaavat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee ja joita se voi käyttää hyödykseen. Vahvuuden kuuluessa yrityksen ydinosaan alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu. Vastaavasti heikkouksiin kuuluvat ne menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse ja joita sen tulisi parantaa. (Pitkämäki 2000, 79.)

SWOT -analyysitaulukossa (taulukko 7.) esitettävät mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Mahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat toimialalla vallitseva tilanne sekä siihen liittyvät muutostilanteet. Vastaavasti uhkiin kuuluvat toimintaympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät. (Pitkämäki 2000, 79.)

Taulukko 7. SWOT -analyysi (Lindroos & Lohivesi 2006, 218.)

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat

Yrityksen sisäiset vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet luovat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Sisäiset heikkoudet ja mahdolliset uhat yhdessä tai erikseen estävät puolestaan hallinnan ja menestymisen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys hyödyntää vahvuuksillaan ulkoiset mahdollisuudet ja lisää heikkouksillaan ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 80.)

4.10 Riskienhallinta ja yritystoimintaan liittyvät riskit

Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa arvioidaan laaditun suunnitelman mukaisen toiminnan riskejä. Tämän osan keskeisenä tarkoituksena on tuoda esille erilaisia yritystoimintaan liittyviä riskejä sekä näin lisätä liiketoimintasuunnitelman realistisuutta. (Isokangas & Kinkki 2006, 249.)

Riskienhallinnan tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa niin, että riskin toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä tai että riskien toteutuessa taloudelliset vahingot saataisiin mahdollisimman vähäisiksi. Riskienhallinnan vaiheet ovat riskien tunnistaminen, niiden arviointi sekä toimet riskien hallitsemiseksi. (Isokangas & Kinkki 2006, 126.)

Riskien tunnistamisvaiheessa yritys käy läpi kaikki mahdolliset sen toimintaan liittyvät riskit. Jos riskiä ei pystytä tunnistamaan, sitä vastaan ei voida myöskään suojautua. Riskien arviointivaiheessa arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä mahdollista vahingon suuruutta. Tilastollinen todennäköisyys sekä tunteet ja kokemukset auttavat hahmoteltaessa riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Vahingon suuruutta arvioitaessa arvioidaan paitsi vahingon tai menetyksen suuruus sellaisenaan myös niiden merkitys yritykselle. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin perusteella päätetään, kuinka riskeihin varaudutaan. Tällöin käytetään

riskienhallintakeinoja, joilla on tarkoitus pienentää riskejä, siirtää ne toisen kannettavaksi tai poistaa ne kokonaan. (Isokangas & Kinkki 2006, 126 - 127.)

4.10.1 Yritystoimintaan liittyvät riskityypit

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa liiketoimintaympäristö. Tarkasteltaessa yrityksen liiketoimintaympäristöä sekä omaa yritystoimintaansa, yritys pystyy määrittämään riskien sisällön ja ratkaisut havaittuihin riskeihin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yritystoiminnassa yleisesti havaittavia riskityyppejä sekä niihin käytettäviä riskienhallintakeinoja.

Liiketoimintariskit

Yrityksen omien tuotteiden kysyntä on yksi merkittävä tekijä yrityksen menestymisessä. Yrityksen kapea tuote- ja palveluvalikoima voi tuottaa yritykselle ongelmia pitkällä aikavälillä ja tällöin riskinä voi olla kysynnän väheneminen. Tuotteiden ja palveluiden kysyntä voi myös laskea, mikäli kilpailijat alkavat tuottamaan vastaavanlaista, mutta parempaa tuotetta tai palvelua. (Ilmoniemi ym. 2009, 360.)

Kilpailijoiden osalta on tärkeää tuntea heidät sekä heidän toimintansa. Laillisilla keinoilla saatu tieto kuten rekisteri- ja tilinpäätöstiedot sekä julkisissa hankinnoissa kilpailijoiden tarjouksiin perehtyminen ovat hyviä apuvälineitä kilpailijoita tunnistettaessa. On myös tärkeää suojata oman yrityksen tiedot, jottei kilpailija saa liian helpolla tietoa omasta liiketoiminnasta. Yritystoiminta sisältää paljon liikesalaisuuksia, jolloin on tärkeää huomioida myös salassapitosopimukset. Tämä tulee ottaa huomioon muun muassa avainhenkilöiden työsopimuksissa, julkisten hankintojen tarjouksissa sekä tietoliikenneverkon käytössä. Liikesalaisuudet tulee selkeästi erottaa ja merkitä muista yrityksen tiedoista ja antaa määräykset näiltä osin henkilöstölle. Määräysten antaminen sekä koulutuksen järjestäminen liittyen liikesalaisuuksien käsitteelyyn työsuhteen aikana sekä sen jälkeen vähentävät olennaisesti mahdollisia riskejä. (Ilmoniemi ym. 2009, 360 - 361.)

Kapea asiakaskunta kuten riippuvuus yhdestä alihankkijasta voi aiheuttaa haavoittuvuutta yritystoimintaan. Etenkin alihankintaketjussa, jossa asiakkaasta voi tulla myös kilpailija, on kiinnitettävä huomiota riittävään salassapitoon. Sopimussakolla tehostettu rekrytointikielto-

lauseke, jolla kielletään asiakasta palkkaamasta yrityksen henkilöstöä, on hyvä keino pienentää tätä riskiä. Tämä ei estä työntekijän siirtymistä asiakkaalle töihin, mutta saattaa laukaista sopimussakon maksamisen. (Ilmoniemi ym. 2009, 361.)

Riippuvuus yhdestä alihankkijasta aiheuttaa riskejä, jos alihankkijan irtautuminen yhteistyöstä voi vaarantaa olennaisesti tuotantoa. Riskiä voi hallita sopimusehdoilla kuten pitkäkestoisella sopimuksella, salassapidolla ja escrow -sopimusjärjestelyllä eli kolmikantasopimuksella. Lisäksi voi pyrkiä hankkimaan oikeuden lisenssillä suoraan alihankkijalta tai toiselta toimittajalta. (Ilmoniemi ym. 2009, 361.)

Markkinoinnin osalta on myös olemassa liiketoimintariskejä kuten väärän tiedon antaminen kilpailijasta tai kilpailijan tuotteista ja palveluista. Oman yrityksen joutuessa harhaanjohtavan markkinoinnin kohteeksi, voi asian viedä Markkinaoikeuteen ja vaatia keskeyttämistä. Väärien tietojen antaminen voi johtaa sopimuksen purkuun. (Ilmoniemi ym. 2009, 362.)

Maksuvalmiuden ylläpito on yrityksen päivittäistä toimintaa. Yrityksen kassan on vastattava välittömiä menoja. Kassavirran sekä lyhytaikaisten saatavien seuraaminen on tärkeää, jotta yritys ei joudu yllättäen kassakriisiin. Useat yritykset hoitavat kassaa luotollisella pankkitilillä, joka sallii vaihtelut limiitin eli ylärajan puitteissa. (Ilmoniemi ym. 2009, 362.)

Henkilöstöriskit

Mahdollisiin henkilöstöriskeihin kuuluu rekrytoinnissa tapahtuva väärä henkilövalinta. Haki-
jan aiemman työhistorian tarkka selvittäminen sekä koeaika ovat tällaisissa tilanteissa hyviä riskinhallintakeinoja. Henkilöstöriskeihin lukeutuu myös avainhenkilöriski. Tämä ilmenee tapauksissa, jolloin vain yhdellä henkilöllä on hoidettavanaan yritystoiminnan kannalta olennaisia toimintoja eikä muut henkilöstöön kuuluvat pysty hoitamaan samoja tehtäviä. Tätä varten avainhenkilöä korvaavan henkilön kouluttaminen on välttämätöntä. (Ilmoniemi ym. 2009, 362 - 363.)

Työsopimuksen osalta yrittäjän on hyvä hallita työoikeuden perusasiat, jotta voidaan välttää ylimääräiset riskit. Yleisiä työsopimuksen laatimisessa esiintyviä ongelmia ovat:

- väärän työehtosopimuksen soveltaminen.
- koeajan sopimatta jättäminen kirjallisesti.
- määräaikaisen työsopimuksen tekeminen ilman laillisia perusteita.
- työtehtävien määrittelyvirheet.

Vastaavasti irtisanomistilanteissa yleisesti esiintyviä ongelmia ovat:

- työntekijän kuulematta jättäminen tai varoituksen antamatta jättäminen ennen irtisanomista.
- yli 20 hengen yrityksissä ei noudateta YT -menettelyä.
- työsopimuksen päättäminen väärällä menettelyllä tai laittomasti.
- loppupalkan maksamatta jättäminen viimeisenä työpäivänä, jolloin työntekijälle syntyy oikeus kuuden päivän odotusajan palkkaan. (Ilmoniemi ym. 2009, 362 - 363.)

Vahinkoriskit

Vahinkoriskit tarkoittavat kaikki niitä tapahtumia, jotka syntyvät yllättäen ja varoittamatta esimerkiksi onnettomuuksien kautta. Vahingoiksi luetaan esimerkiksi tulipalo, varkaus, murrot, ilkivalta, luonnonmullistukset, työtapaturmat, kuolemantapaukset ja rikkoutumiset. Edellä mainitut tapahtumat aiheuttavat aina yritykselle taloudellisia menetyksiä. Näitä menetyksiä vastaan yritys voi suojautua vakuuttamalla toimintansa. Tällä tavoin yritys siirtää osan riskistään vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vähimmäisvakuutuksena yrityksellä on hyvä olla omaisuus-, vastuu- ja oikeusturvavakuutus. Lisäksi saattaa olla tarpeellista hankkia omalle yritystoiminnalle tyypillisiä vakuutuksia kuten kuljetusvakuutuksia. (Hulkko, Kinkki & Mäkinen 1999, 172.)

Sopimus- ja vastuuriskit

Suullisesti tehdyissä sopimuksessa on aina riskin mahdollisuus. Vain kirjallisella sopimuksella voidaan varmistaa sopimuksen sisältö. Sopimuksen sisältöön on tutustuttava huolellisesti ennen sen allekirjoittamista, jotta riskejä voidaan välttää. Erityisesti yrityksen kannalta merkittävissä sopimuksissa on hyvä käyttää apuna asiantuntijoita, jotta sopimuksesta tulee halutunlainen eikä riskejä ei pääse syntymään. (Ilmoniemi ym. 2009, 363.)

Immateriaalioikeusriskit

Immateriaalioikeusriskeillä tarkoitetaan tekijän- ja teollisoikeuksiin liittyviä väärinkäytöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee varmistaa, ettei tuotteeseen kohdistu immateriaalioikeuksia toisen taholta. Immateriaalioikeuksia voivat olla esimerkiksi tavaramerkit, patentit, mallisuoja ja tekijänoikeudella suojatut käyttöohjeet. Tällaisissa tapauksissa riskinä voi olla hyvitysmaksujen tai vahingonkorvausten maksu oikeuden haltijalle. (Ilmoniemi ym. 2009, 363 - 364.)

Yhteiskunnalliset riskit

Yhteiskunnalliset riskit tulevat esille lainsäädännön tai viranomaisten päätösten aiheuttamissa odottamattomissa tilanteissa. Verolainsäädännön muuttuminen, uusien velvoitteiden asettaminen tai mahdolliset yritystoimintaan liittyvät oikeudenkäyntitapaukset ovat tilanteita, joista yritysten on selviydyttävä. Paras keino varautua edellä mainittuihin ongelmiin on pyytää apua asiantuntijoilta kuten kirjanpitäjältä, asianajajalta tai tilintarkastajalta. (Isokangas & Kinkki 2006, 126; Ilmoniemi ym. 2009, 364 - 365.)

5 YRITYSMUODON VALITSEMINEN

Yritystoiminta on itsenäisen taloudellisen toiminnan harjoittamista, jolla tavoitellaan taloudellista hyötyä. Yritystoimintaa voi harjoittaa juridisesti omissa nimissään tai yhtiö voi organisoida yritystoimintansa oikeushenkilöksi, joka toimii omissa nimissään. Yritysmuodon valitsemiseen ei ole patenttiratkaisua, vaan se on aina tapauskohtainen.

Yritystoimintaa voi harjoittaa monessa eri muodossa. Ne eroavat toisistaan esimerkiksi perustajien lukumäärästä, pääoman tarpeesta ja vastuun jakaantumisesta. Oikealla yritysmuodon valitsemisella mahdollistetaan toimivan yrityksen perustaminen. (Holopainen 2012, 21 - 23.)

Yritysmuodon valitseminen määräytyy perustajan tai perustajien riskinottohalun, lukumäärän ja rahoitustarpeiden pohjalta. Verotus vaikuttaa myös valittavaan yritysmuotoon, sillä esimerkiksi avointa yhtiötä ja osakeyhtiötä verotetaan eri tavalla. Osakeyhtiön perustaja voi olla ETA -alueen ulkopuolelta toisin kuin muissa yritysmuodoissa, joissa vaaditaan vähintään perustamisjäsenen asuinpaikan olevan ETA -alueen sisäpuolella. (Holopainen 2012, 24 - 29.)

Yrityksen laajenemisen kannalta osakeyhtiö on hyvä ratkaisu. Muilla yritysmuodoilla lisäpääomantarpeen saamista on rajoitettu. Jatkuvuuden kannalta yksityinen elinkeinoharjoittaja on haavoittuvaisin yritysmuoto, sillä mahdollisen yritystoiminnan jatkajan saanti voi olla hankalaa. (Holopainen 2012, 21 - 23.)

Yritysmuodot voidaan jakaa kahteen pääryhmään, jotka ovat henkilöyrietykset ja pääomayrietykset. Henkilöyrietyksiin kuuluvat yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Vastaavasti pääomayrietyksiin kuuluvat osakeyhtiö ja osuuskunta. (Isokangas & Kinkki 2006, 181.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin edellä mainitut yritysmuodot.

5.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityisen elinkeinonharjoittajan eli yksityisen toiminimen perustamista varten ei tarvita tiettyä minimipääomaa. Yksityinen elinkeinonharjoittaja tarvitsee toimiakseen yhden perustajan. Yksityisliikkeen perustaja ja liike muodostavat yhtenäisen taloudellisen kokonaisuuden. Yrittäjä saa tulonsa yritykseltä ja vastaa omaisuudellaan yritystoiminnasta syntyneistä velvoitteis-

ta. Tilinpidollisesti yritys ja yrittäjä ovat silti omat kokonaisuutensa. Yksityinen elinkeinoharjoittaja yritysmuotona tulee yleensä kysymyksiin yrityksille, jotka eivät tarvitse suurta pääomaa yrityksen perustamiseen. (Holopainen 2010, 23 - 24.)

Yksityinen elinkeinoharjoittaja on lakisääteisesti kirjanpitovelvollinen harjoittamansa yrityksen toiminnasta. Yritystoiminnasta laaditaan kirjanpidon perusteella oma tilinpäätös tuloslaskelmiseen ja taseineen. Toimiessa yksityisenä elinkeinoharjoittajana yrityksellä ei tarvitse olla ulkopuolista tilintarkastajaa. Tilinpäätöksen lisäksi yritystoiminnasta laaditaan oma veroilmoitus. Verotuksen osalta yritys muodostaa yrittäjälle yhden tulonlähteen muiden tulojen kanssa. Tällöin yrityksen tulos lasketaan yhteen yrittäjän muiden tulojen kanssa ja yrittäjää verotetaan tulojen yhteismäärän perusteella. Vastaavasti yrityksen varallisuus lisätään yrittäjän omaan varallisuuteen, jolloin yrittäjää verotetaan kokonaisvarallisuuden perusteella. Näin ollen varallisuuden osalta yrittäjää verotetaan samojen periaatteiden mukaan kuin yksityistä henkilöä. (Isokangas & Kinkki 2006, 182 - 183.)

Juridisesti yksityinen elinkeinoharjoittaja ei tarvitse erillistä organisaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä tekee yritystä koskevat oikeustoimet omissa nimissään. Luonnollisesti myös päätösvalta on täysin yrittäjällä, sillä muita toimielimiä ei tässä yritysmuodossa ole. Yrityksen päätöksenteko on tällöin sujuvaa ja se mahdollistaa tekemään nopeita ratkaisuja. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 22 - 23.) Muihin yritysmuotoihin verrattaessa yksityisyrittäjän myyminen tai sukupolvenvaihdos on hankalampaa. Tämä johtuu siitä, että yksityisyrittäjän osalta kauppaa ei käydä itse yrityksestä, vaan myynnin kohteena on yrityksen irtain ja kiinteä omaisuus. (Isokangas & Kinkki 2006, 183.)

5.2 Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi vastuunalaista yhtiömiestä. He voivat olla luonnollisia henkilöitä tai juridisia henkilöitä kuten yhteisöjä ja yrityksiä. Yhtiön perustajien on tehtävä keskenään kirjallinen yhtiösopimus. Avoin yhtiö syntyy sillä hetkellä kun yhtiösopimus allekirjoitetaan. (Isokangas & Kinkki 2006, 184.) Perustajilta ei vaadita vähimmäispääomaa yrityksen perustamiseen, vaan pelkkä työpanos riittää. Avoin yhtiö on juridisesti oma yksikkö ja se tarvitsee edustajan, joka ottaa vastaan haasteita ja tiedoksiantoja. (Villa ym. 2010, 24.)

Yhtiömiehet on syytä valita suurella huolellisuudella, sillä he vastaavat yrityksen velvollisuuksista koko omaisuudellaan ja heistä jokaisella on oikeus tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta. Yritys voi laatia sopimuksen, jonka avulla voidaan rajata tai määritellä yhtiömiesten edustamisoikeuksia. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehillä on kiello-oikeus eli yhtiömies voi kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä yksittäiseen yhtiötä sitovaan toimenpiteeseen. Lisäksi yhtiömiehellä on oikeus saada tarkastaa yhtiön kirjanpito yksin tai avustajan kanssa ja saada tietoja yhtiön toiminnasta. (Isokangas & Kinkki 2006, 184.)

Yritys lakkaa olemasta, mikäli yhtiömiesten määrä vähenee toiminnan aikana yhteen yhtiömieheen eikä yhtiömiesten määrä kasva vuoden kuluessa. Laki ei määrää avoimen yhtiön toimielimiä. Avoimessa yhtiössä ei ole rajoituksia yhtiövarojen nostamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että avoimen yhtiön voitonjako suoritetaan yhtiömiesten kesken. Avoimesta yhtiöstä vaaditaan perustettaessa yhtiösopimus, koska avoimesta yhtiöstä on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin. (Villa ym. 2010, 25.)

Avoimessa yhtiössä yhtiön tulos ja varallisuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten kesken. Tällöin kutakin yhtiömiestä verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaa. Avoimessa yhtiössä tilintarkastaminen on lakisääteistä, jolloin kultakin tilikaudelta on laadittava kirjanpitolain mukainen tilinpäätös. Tilintarkastajia tulee olla vähintään yksi, mutta yhtiösopimuksessa voidaan määrätä, että yhtiössä voi olla useampikin tilintarkastaja. Vähintään yhden tilintarkastajista tulee olla keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastaja (KHT) tai kauppakamarin hyväksymä tilintarkastaja (HTM), jos yhtiössä täyttyy vähintään kaksi seuraavaksi luetelluista kolmesta edellytyksestä:

- 1 taseen loppusumma edellisen tilikauden tilinpäätöksen mukaan on yli 340 000 euroa
- 2 liikevaihto tai sitä vastaava tuotto edellisen tilikauden tilinpäätöksen mukaan on yli 680 000 euroa
- 3 palveluksessa edellisen tilikauden aikana on ollut keskimäärin yli 10 henkilöä. (Isokangas & Kinkki 2006, 183 - 185.)

Avoimen yhtiön yhtiöosuus on omistajalleen irtainta omaisuutta, joten sukupolvenvaihdos tai yhtiöstä luopuminen onnistuu helposti vapaamuotoisella kauppakirjalla. Yhtiöosuus on irtainta omaisuutta, vaikka yhtiön omistuksessa olisikin kiinteää omaisuutta. Avoin yhtiö sopii hyvin yksityisen elinkeinonharjoittajan seuraavaksi yhtiömuodoksi, mikäli yrittäjällä on

aikomus laajentaa toimintaansa ja etsiä uusia resursseja yrityksen toimintaan. (Isokangas & Kinkki 2006, 186.)

5.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä yhtiömiesten välisen suhteen osalta, toinen yhtiömiehistä on vastuunalainen ja toinen äänetön. Vastuunalaisella yhtiömiehellä on oikeus edustaa yritystä sekä kirjoittaa yrityksen toiminimi kyseistä yritystä koskevissa tilanteissa. Äännettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta edustamiseen ellei sitä erikseen yhtiösopimuksessa sovita. (Holopainen 2006, 172.)

Kommandiittiyhtiö syntyy yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella. Sopimus on samansisältöinen kuin avoimessa yhtiössä, mutta se sisältää lisäksi kannanoton äänettömälle yhtiömiehelle jaettavasta voitto-osuudesta ja siitä, voiko äänetön yhtiö mies siirtää osuutensa jollekin ulkopuoliselle. (Isokangas & Kinkki 2006, 187.) Yhtiön voitonjaossa maksetaan ensiksi äänettömille yhtiömiehille yhtiösopimuksen mukainen osuus, jonka jälkeen vastuunalaiset yhtiömiehet jakavat voitot tai kantavat tappiot keskenään. (Holopainen 2006, 172.)

Vastuunalaiselta yhtiömieheltä ei vaadita avoimen yrityksen perustamiseen erillistä alkupääomaa, häneltä riittää pelkkä työpanos. Vastaavasti äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan omaisuus panostus. Äänetön yhtiö mies toimii yrityksessä sijoittajan roolissa ja vastaa yrityksen mahdollisista velvoitteista vain sijoittamallaan pääomalla. (Villa ym. 2010, 27 - 29.)

Kommandiittiyhtiötä verotetaan samalla tavalla kuin avointa yhtiötä. Yhtiön tulos ja varallisuus jaetaan vastuunalaisille yhtiömiehille verotettavaksi heidän tulonaan ja varallisuutenaan. Myös tilintarkastuksessa ja yhtiöosuuden siirroissa toimitaan samojen periaatteiden mukaan kuin avoimessa yhtiössä. Kommandiittiyhtiö sopii hyvin tilanteisiin, joissa hyvän liikeidean keksijä haluaa perustaa oman yrityksen, mutta tarvitsee avukseen rahoittajan. Tämä yhtiömuoto sopii myös hyvin perheyrietyksille. (Isokangas & Kinkki 2006, 186 - 187.)

5.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan yksi tai useampi luonnollinen tai juridinen henkilö. Tämä tarkoittaa sitä, että osakeyhtiön perustajana ja myös ainoana osakkaana voi olla myös toinen yhtiö. Omistajat eli osakkaat sijoittavat yhtiöön pääomapanoksenaan osakepääomaa, jolloin he ostavat sijoituksellaan yhtiöstä pääomaosuuksia eli osakkeita. Osake on tietty osa koko yhtiön pääomapanoksesta ja sen todistuksena voi olla osakekirja. Osakkeet voivat olla myös äänioikeudeltaan eriarvoisia, joka mahdollistaa sen, että suhteellisen pienelläkin osakemäärällä voidaan hallita suuriakin yhtiöitä. (Isokangas & Kinkki 2006, 188.)

Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan pääomaa, vaadittava pääoman määrä riippuu onko perustettava yhtiö julkinen vai yksityinen. Julkinen osakeyhtiö tarvitsee perustamiseen 80 000 euroa ja yksityinen 2500 euroa. Yksityisen osakeyhtiön osakkeita ei voi käyttää julkiseen kaupankäyntiin. (Holopainen 2006, 29.)

Juridisesti osakeyhtiö syntyy kun se merkitään kaupparekisteriin. Osakeyhtiötä perustettaessa on laadittava yhtiöjärjestys. Henkilöyhtiöissä vastaavasta asiakirjasta käytetään termiä yhtiösopimus. Yhtiöjärjestys sisältää selvitykset muun muassa osakepääomasta tai sen vähimmäis- ja enimmäismäärästä, osakkeiden nimellisarvosta, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärästä ja toimikaudesta sekä varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. (Isokangas & Kinkki 2006, 188.)

Lain mukaan osakeyhtiöllä on oltava hallitus, yhtiökokous ja tilintarkastaja, joiden tehtävät tulee määritellä yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksessa jokaisella yhtiön osakkaalla on puhe- ja äänioikeus yhtiön asioista. Osakkaalla olevien osakkeiden määrän perusteella määräytyy äänivalta, jota osakas voi käyttää kokouksessa. Yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päättävä elin, jossa asiat ratkaistaan äänestämällä. (Isokangas & Kinkki 2006, 189.)

Yhtiökokouksen päättämässä hallituksessa on oltava 1 - 5 vakinaista jäsentä. Hallitus on pakollinen toimielin kaikissa osakeyhtiöissä. Hallitus valitsee itselleen puheenjohtajan keskuudestaan. Osakeyhtiössä voi olla myös toimitusjohtaja, jonka valitsee tavallisesti yhtiön hallitus. Osakepääoman ollessa yli 80 000 euroa, yhtiössä on oltava toimitusjohtaja. Osakeyhtiössä on oltava myös yksi varsinainen tilintarkastaja ja hänellä varamies. Tilintarkastajien kelpoisuusvaatimukset ovat samat kuin avoimessa sekä kommandiittiyhtiössä. (Isokangas & Kinkki 2006, 189 - 190.)

Osakeyhtiössä osakas vastaa yhtiön sitoumuksista vain itse sijoittamallaan pääomalla. Tästä johtuen monissa suurissa yrityksissä osa omistajista on mukana yrityksen toiminnassa vain sijoitusmielessä. (Isokangas & Kinkki 2006, 190.) Osakeyhtiössä osakkeiden omistajat saavat tuottoa sijoitukselleen osingon muodossa. Sijoittajilla on rajoitettu vastuu yhtiön velvoitteista, eli heiltä ei voi vaatia yhtiön velvoitteiden täyttämistä. Osakkeiden omistajat voivat osallistua yhtiön velvoitteisiin takaamisen ja panttaamisen muodossa. Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen toimihenkilö. (Holopainen 2006, 33 - 34.)

Osakeyhtiön verotus on tasasuhteista (26 %) koko voitosta. Osakeyhtiössä veron prosentuaaliseen suuruuteen ei vaikuta voiton suuruus. Osakeyhtiön osakkuudesta luopuminen on varsin vaivatonta, sillä osakkeet ovat irtainta omaisuutta ja ne voi pääsääntöisesti luovuttaa vapaasti eteenpäin. Osakeyhtiö on Suomen yleisin yritysmuoto, joten se on ilmeisen sopiva moniin tilanteisiin. (Isokangas & Kinkki 2006, 189 - 190.)

5.5 Osuuskunta

Osuuskunta on pääomayhtiö, jonka tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä hyväkseen yhteisön tarjoamia palveluita. Osuuskunnassa voi olla jäsenenä yksityiset henkilöt sekä yritykset. Perustajina on oltava vähintään kolme yksityistä henkilöä tai yhteisöä. (Isokangas & Kinkki 2006, 191 - 192.)

Osuuskuntaa perustettaessa sille laaditaan säännöt, joissa sovitaan myös osuusmaksusta. Osuusmaksu on jäsenten osuuskunnalle maksama peruspääomamaksu, jonka suuruus on kaikille yhtä suuri. Mikäli jäsen eroaa osuuskunnasta, hänelle maksetaan osuusmaksu takaisin. Osuuspääoman suuruus vaihtelee jäsenmäärän mukaan, joten ne vaihtelevat jatkuvasti osuuskunnan toiminnan aikana. (Isokangas & Kinkki 2006, 192.)

Osuuskunta syntyy kun yhtiö merkitään kaupparekisteriin. Osuuskunnan ylin päättävä elin on osuuskunnan kokous, johon voivat osallistua kaikki osuuskuntaan kuuluvat jäsenet. Kokouksessa jokaisella jäsenellä on käytettävissään yksi ääni. Lain mukaan osuuskunnalla on oltava myös hallitus. Hallituksen tehtävänä on edustaa osuuskuntaa, huolehtia kirjanpidosta ja varainhoidon järjestämisestä sekä valvoa yhtiön etua. Osuuskunnalla voi olla myös hallintoneuvosto, mikäli säännöt niin määräävät. Yleensä osuuskunnissa on myös toimitusjohtaja,

joka toimii hallituksen alaisuudessa, johtaen yhtiön päivittäistä toimintaa. Lisäksi osuuskunnassa on oltava tilintarkastaja. (Isokangas & Kinkki 2006, 192 - 193.)

Osuuskunnan jäsenet ovat vastuussa osuuskunnan toiminnasta osuuspääomamäärällään. Osuuskunnan tuottamaa voittoa saa jakaa jäsenille vain, jos sen säännöissä on niin määrätty. Jos säännöissä ei määrätä jaossa noudatettavasta perusteesta, jako toimitetaan sen mukaan kuin jäsenet ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluita. (Ilmoniemi ym. 2009, 138.)

6 CASE: SAVUVAAPUN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

6.1 Yrityksen perustiedot ja tausta

Savuvaapun perustajana on Antti Savolainen. Hän on kolmannen vuoden liiketalouden koulutusohjelman opiskelija Kajaanin ammattikorkeakoulusta, joka on erikoistunut markkinointiin. Seuratessaan keskustelupalstoja ja kalastusalan kehitystä hän huomasi, että vaappumarkkinoilla käytetyt markkinoinnin toimintatavat olivat vanhentuneita. Samalla hän huomasi, että markkinoilla on alitarjontaa laadukkaiden käsin tehtyjen vaappujen saralla. Osalla kilpailijoista on odotusajaltaan vuoden pituiset jonot tilauksissa ja osa ei edes ota vastaan tilauksia, koska odotusajat ovat liian pitkiä.

Yritysmuodoksi Savuvaappu valitsee yksityisen elinkeinoharjoittajan. Tämä yritysmuoto ei vaadi perustamiseen erityistä pääomaa, joka sopii hyvin Savuvaapulle. Yrityksestä on tulossa päätyön ohella lisäansion lähde, johon ei ole tarkoitus panostaa taloudellisesti suuria summia. Lisäкитеerejä valitsemiseen on perustajien lukumäärä. Savolainen on perustamassa yrityksen yksin, jolloin yksityinen elinkeinoharjoittaja on hyvä vaihtoehto. Päätösten- ja muutosten teko on näin ollen nopeaa, joka helpottaa vaappumarkkinoilla pärjäämistä.

Savolainen on tehnyt vaappuja viimeiset viisi vuotta. Tuotantomäärä on ollut vuosittain noin 200 vaappua, joista suurin osa on tehty omiin ja lähipiirin tarpeisiin. Savuvaappu tulee olemaan pienvaappujen valmistusyritys. Savolaisella ei ole työkokemusta kalastuksen toimialalta, mutta hän on koko ikänsä harrastanut kalastusta monessa eri muodossa. Hän on erityisesti harrastanut heittokalastusta ja vetouistelua.

Savuvaapun kohderyhmänä on Internetin kalastusaiheisia keskustelupalstoja käyttävät aktiivikalastajat ja heidän lähipiirinsä. Savuvaapun tarkoituksena on myydä vaappuja Internetin välityksellä. Internetin kautta on myös tarkoitus tehdä pääasiassa kaikki mainonnan toimet myynnin parantamiseksi, sekä tunnettavuuden lisäämiseksi. Vapaa-ajan kalastajat, jotka eivät kalasta montaa kertaa vuodessa ostavat kalastustarvikkeensa marketeista tai kalastusvälinekaupoista. Jotta jaksaa seurata kalastuskeskustelupalstoja, pitää olla keskimääräistä enemmän kiinnostunut kalastuksesta, tämän seurauksena myös kalastuksen määrä on keskimääräistä vapaa-ajankalastajaa suurempi.

Savuvaapulla on jo valmiina tarvittava työpaja sekä työkalut vaappujen valmistamiseen. Työpaja sijaitsee Tampereella, Ikurissa. Tällä hetkellä yrityksen raaka-aine varasto on vielä melko pieni. Keväällä 2013 tapahtuvassa yrityksen perustamisvaiheessa varaston määrä suhteutetaan uudestaan suuremmalle tuotantomäärälle.

Perustamiseen tarvittavat taloudelliset panostukset on tarkoitus pitää mahdollisimman pieninä. Suurimmat kustannukset syntyvät yrityksen perustamiskustannuksista sekä suuremman varaston tuomista ylläpitokustannuksista. Savuvaapun tarkoituksena ei ole alusta asti olla perustajalleen päätyö, vaan sivuansio.

6.2 Liiketoimintaympäristö

Savuvaapun pääasiallinen myynti- ja markkinointikanava on Internet ja erityisesti kalastusaiheiset keskustelupalstat. Ydinkilpailijoita ovat yritykset, jotka kilpailevat Savuvaapun kanssa samassa kohderyhmässä ja käyttävät samoja myynti- ja markkinointikanavia. Marginaal kilpailijoita ovat suuret ja keski suuret vaapunvalmistajat, joiden myynti ja markkinointi suoritetaan muualla kuin keskustelupalstoilla. Vastaavasti tarvekilpailijat ovat muita kalastusvälineitä valmistavat yritykset, jotka eivät valmista vaappuja. Tarvekilpailijat vaikuttavat osaltaan Savuvaapun myyntiin, koska heidän tarjoamat tuotteet vievät osan asiakkaiden kalastukseen varaamasta budjetista.

Vaappuvalmistajat tekevät paljon yhteistyötä kalastuskilpailujen kanssa. Vaappuvalmistajat saattavat sponsoroida kilpailuja antamalla omia tuotteitaan palkinnoiksi. Myös kalastus- ja erämessuilla näkee paljon vaappuvalmistajia, jotka esittelevät siellä omia tuotteitaan.

Monet ydinkilpailijoista ostavat suuren osan valmistustarvikkeista muilta yrityksiltä. Internet-sivusto Vaapputarvike.fi tarjoaa kaiken vaapun valmistukseen tarvittavan materiaalin samasta paikasta, nopealla toimituksella ja kohtuullisen hintaan. On myös monia muita vaapputarviketuotteiden myyjiä, mutta heidän ongelmia ovat valikoiman pienuus tai kalliit hinnat.

Markkinoinnin ydinkilpailijat toteuttavat vanhanaikaisesti. Yrityksillä on Internet-sivut, joilla on tuotteista kuvat, hinnat ja yhteystiedot. Paremmilla Internet-sivuilla saattaa olla jopa kuvia saaliista sekä lyhyt kerronta vaappujen valmistajista. Keskustelupalstoilla he ovat passiivisia, ilmoituksia tulee harvoin ja niiden sisältö ei ole kovin kiinnostavaa.

Kilpailevat yritykset toteuttavat markkinointiaan myös itse järjestettyjen kilpailuiden kautta. Esimerkkinä tästä ovat muutamit Savuvaapun kilpailijayritykset, jotka järjestävät kerran vuodessa kilpailun, jossa huudetaan yrityksen vaappuja. Palkintoina kilpailijayritykset käyttävät yleensä vuoden ensimmäisiä vaappuja tai vuosivaappuja, joka on matkittu Kuusamon uistimelta.

Pienvalmistajien tuotteiden laatu on pääasiallisesti hyvää, mutta keskikokoisten vaappuvalmistajien tuotteissa on havaittavissa laatuongelmia. Laatuongelmat saattavat johtua siitä, että tuotantoa on kasvatettu liikaa, jolloin työvaiheita on nopeutettu tai karsittu.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 8.) esitellään Savuvaapun kilpailija-analyysi. Se sisältää Savuvaapun ydin-, marginaali- ja tarvekilpailijat. Lisäksi analyysissä on huomioitu yksi potentiaalinen kilpailija. Analyysissä tuodaan esille kilpailijoiden markkinointitapa, tuotannon laajuus ja myyntikanavat. Lisäksi se sisältää omat erityishuomiot kultakin kilpailijalta.

Taulukko 8. Savuvaapun kilpailija-analyysi.

Kilpailijatyyppe	Markkinointi	Tuotanto	Myyntikanavat	Huomautukset
Ydinkilpailijat				
Murtovaappu	Internet	Pienvalmistaja	Internet-sivut	Moderni
Tami -vaappu	Internet	Pienvalmistaja	Internet-sivut	Suosittu
Beggar	Internet	Pienvalmistaja	Internet-sivut	-
Räppäri ja tuho	Internet	Keskisuuri valmistaja	Kalastus.com	Vetovaappu valmistaja
Marginaalikelpailijat				
Rapala	Kaikkialla	Suurvalmistaja	Kaikkialla	Markkinajohtaja
Nils Master	Kaikkialla	Suurvalmistaja	Kaikkialla	Laaja mallisto
Hk-Varma	Internet ja lehdet	Keskisuuri valmistaja	Urheilukaupat	Messut ja esittelyt
Tarvelpailijat				
Kuusamon uistin	Kaikkialla	Suurvalmistaja	Kaikkialla	Lusikoiden valmistaja
Kopsu	Lehdet	Keskisuuri valmistaja	Motonet	Lusikoiden valmistaja
Potentiaaliset kilpailijat				
Kopsu	Lehdet	Keskisuuri valmistaja	Motonet	Lusikoiden valmistaja

Murto-vaapulla on kotisivuillaan ainoana vaappuvalmistajana uintivideot jokaisesta vaappumallistaan, lisäksi Murto-vaapun kotisivujen yleisilme on laadukas. Murto-vaapun myynti tapahtuu passiivisesti, sillä yritys ei toteuta erityisiä myynti-ilmoituksia tai kampanjoita. Murto-vaappujen kotisivuilla ei kerrota myöskään vaappujen myyntihintoja. Toinen ydinkilpailija on Tami-vaappu, jonka vaaput ovat tällä hetkellä haluttuja. Myynti-ilmoituksia tehdään isoissa määrissä kerrallaan. Lisäksi Tami-vaapun kotisivujen kautta voi tilata vaappuja, joiden hinnat ovat noin 15 euroa kappaleelta. Kotisivujen erikoisuutena on huutokauppa, jossa huudetaan 20 kappaletta numeroituja vuosivaappuja.

Beggar on myös ydinkilpailija, joka valmistaa vaappuja erityisesti jokikalastusta varten. Beggar tekee aktiivista myyntityötä kalamies.com sivustoilla silloin tällöin ilmestyvien myynti-ilmoitusten avulla. Vaappujen hinnat vaihtelevat 10:n ja 13:n euron välillä. Viimeinen käsittelemämme vaapunvalmistaja on Räppäri ja Tuho. Se valmistaa vain vetouisteluun tarkoitettuja vaappuja, ja sen ainoa myyntiväylä on kalastus.com sivustoilla oleva jatkuva myynti-ilmoitus. Ilmoituksessaan yritys julkaisee kuvat valmistamistaan vaapuistaan ja kirjoittaa kenen vaaput ovat valmiita. Vaappujen hinnat ovat noin 15 euroa kappaleelta.

Marginaalikirpailijoita ovat keskisuuret ja suuret vaapunvalmistajat. Niiden myynti ja markkinointi tapahtuu muualla kuin keskustelupalstoilla. Hk-Varma on hyvä esimerkki entisestä pienvalmistajasta, joka on laajentanut toimintansa keskisuureksi vaappuvalmistajaksi. Sen vaappuja myydään monissa eri kalastuskaupoissa. Niiden hinnat ovat hieman halvempia, kuin keskivertaisen pienvalmistajan, eli noin 10 euroa kappaleelta. Rapala ja Nils Masters ovat suurvaappuvalmistajia. Niillä myynti- ja markkinointiväyliä on lukuisia. Vaappuja myydään marketeissa ja kalastusvälinekaupoissa.

Savuvaapun tarvekilpailijoita ovat Kopsu ja Kuusamon uistin. Jälkimmäinen on suurvalmistaja, jonka kalastusvälineitä myydään marketeissa ja kalastusvälinekaupoissa. Kopsu on keskisuuri lusikanvalmistaja, jonka tuotteita myydään Motonet-liikkeissä. Se on myös potentiaalinen kilpailija, sillä se pystyy tuottamaan kotimaisia lusikoita edulliseen hintaan, ja se voi olla mahdollisesti kiinnostunut laajentamaan tuotantoaan vaappuihin.

6.2.1 SWOT -analyysi

Alla olevassa taulukossa (taulukko 9.) tuodaan esille SWOT -analyysin avulla, Savuvaapun toiminta suhteessa sen liiketoimintaympäristöön. Savuvaapun vahvuuksia verrataan ydinkilpailijoihin. Tuotteiden laatu pyritään heti yrityksen perustamisesta saakka pitämään niin korkealla, että se ylittää asiakkaiden vaatiman tason. Savuvaapun ostoprosessi tehdään asiakkaalle käytännölliseksi ja yrityksen lähestyminen miellyttäväksi. Savuvaappu pyrkii erottumaan kilpailijoista myös markkinoinnin osalta. Alalle on tyypillistä, ettei markkinointia tehdä aktiivisesti. Muiden pienvalmistajien markkinointiviestintä on suunniteltu vanhanaikaisesti ilman asiakkaan tarpeiden huomioimista. Savuvaapun tarkoituksena on kiinnittää markkinoinnissaan tähän huomiota.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 9.) on koottu SWOT -analyysi, Savuvaapusta suhteessa sen liiketoimintaympäristöön. Se pitää sisällään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristössä ja tulevaisuudessa nähtävissä olevat mahdollisuudet ja uhat.

Taulukko 9. SWOT -analyysi, Savuvaapusta suhteessa sen liiketoimintaympäristöön.

Yrityksen	
Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden laatu - asiakaslähtöisyys myyntiprosessissa - innovatiivisuus - uudenlainen markkinointitapa 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - tunnettavuus - vähäinen kokemus yrittäjyydestä
Ympäristössä ja tulevaisuudessa nähtävissä olevat	
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - luoda uusia tuotteita ja palveluita - kasvattaa liiketoimintaa - luoda tunnettu brändi - markkinarako 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - luonnonsuojelu - kalakantojen väheneminen - kasvava kilpailu

Savuvaappu on omalla toimialallaan uusi yritys, joten sitä ei tunneta kohderyhmässä. Toinen Savuvaapun heikkous on se, ettei yrityksen perustajalla ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä. Vastaavasti toimintaympäristön tuomana uhkana pidämme kilpailun kiristymistä, koska uusia vaapunvalmistajia ilmestyy kalastusfoorumeille jatkuvasti.

Suomen kalakannat ovat heikentyneet ja tämä voi olla uhka myös Savuvaapulle. Suomessa on onneksi aloitettu toimet kalakantojen parantamiseksi, josta esimerkkinä ovat kalastusrajoitukset. Savuvaapun kannalta kalastusrajoitukset ovat myös mahdollisuus, sillä se synnyttää uuden markkinaraon, jossa voidaan tarjota vaappuja, jotka ovat kalakannoille vähemmän haitallisia.

Savuvaapun toiminta alkaa pienimuotoisena, mutta tuotantomääriä pystytään lisäämään kohtuullisen helposti. Kun toiminta on päässyt alkuun, pyritään Savuvaapusta luomaan brändi, joka herättää myönteisiä tunteita asiakaskohderyhmässä.

6.3 Toiminta-ajatus

Savuvaapun toiminta-ajatuksena on myydä yksilöllisesti suunniteltuja ja käsintehtyjä vaappuja aktiivikalastajille. Myynti tapahtuu kalastusaiheisten keskustelupalstojen kautta.

6.3.1 Strategia

Savuvaappu määrittelee strategiakseen erottautumisen. Savuvaapun tarkoituksena on olla vaappujen laadukkuudessa ja kalastavuudessa alansa huippuja. Tarkoituksena on myös viedä myyntiprosessi uudella tasolle vaappumyynnin osalta. Yrityksen markkinointi on alalle innovatiivista, joka sisältää mainos-sarjan, tuotepaketin suunnittelun sekä kampanjan. Savuvaappu eroaa kilpailijoista tarjoamalla asiakkaille mahdollisuutta, jossa asiakas voi suunnitella vaappunsa kokonaan tai osittain.

6.3.2 Visio ja tavoitteet

Savuvaapun visiona on kasvattaa määrätietoisesti yrityksen tunnettavuutta toimialallaan ja olla kolmen vuoden päästä pienvalmistajien tunnetuin toimija Suomessa. Vision lisäksi Savuvaapun toimintaa ohjaavat tavoitteet, joita ovat:

- Olla aidosti erilainen vaappujen pienvalmistaja

- 1500 myytyä vaappua kolmessa vuodessa
- 10 000 katselukertaa youtube.comissa Savuvaapun videoille
- Tarjota toimialan laadukkain ostoprosessi.

6.4 Savuvaapun markkinointisuunnitelma

Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa käsitellään Savuvaapun markkinointisuunnitelman olennaisimmat osat. Seuraavissa kappaleissa kuvataan markkinoinnin toimet, joiden avulla pyritään pääsemään yrityksen päättämiin visioon ja tavoitteisiin.

6.4.1 Tuote

Savuvaapulla on kolme eri tuotetta. Savu 1 on kymmenen senttimetriä pitkä vetouisteluvappu. Vaappu on rungoltaan solakka ja se on tuottanut hyvää tulosta uistelussa. Savu 2 on vaappu, joka on tarkoitettu koskikalastukseen, joko heittämällä tai uistelemalla. Se on lyhyempi ja pulleampi kuin Savu 1. Savuvaapun kolmas tuote on Savu 3. Se on vaappu, jonka asiakas saa itse suunnitella, joko värityksen osalta tai kokonaan. Tuotteet Savu 1 ja Savu 2 pystytään valmistamaan etukäteen valmiiksi, kun vastaavasti Savu 3 valmistetaan vasta asiakkaan suorittaman tilauksen jälkeen.

Malleiltaan Savuvaapun tuotteet eivät eroa suuresti kilpailevien yritysten vastaavista. Laadukkuudessa Savuvaappu pyrkii erottumaan. Tämä ilmenee siinä, että nokkalevyt pysyvät kiinni, koukut ovat terävät ja vaapun uinti on erinomainen. Vaappumallistolla on oma värimallisto, joka sisältää perinteiset värit sekä yrittäjän itse keksityt värykset. Monilla kilpailijoilla on hyvin tylsät perusvärit, jotka on kaiken lisäksi kuvattu Internet-sivuille huonolla kameralla.

Savu 1 -tuotteen koukutus noudattaa tulevaa trendiä eli koukkuja on vain yksi. Tällöin alamittaiset kalat on helpompi irrottaa koukuista vahingoittumattomina. Kalastusfoorumeilla on paljon kyselyjä, mistä yksikoukkuisia vaappuja voi ostaa. Tällä hetkellä monilla kilpailijoilla ei ole mallistossa valmiina yksikoukkuisia versioita.

Ydinkilpailijat lähettävät vaappunsa muovirasioissa, joissa saattaa olla yrityksen nimi. Savuvaaput on tarkoitus lähettää nostalgisissa puulaatikoissa, jotka ovat täytetty puusta höylätyillä paloilla. Lähetyspaketti sisältää myös esitteen Savuvaapusta.

Vaappurungot lukuun ottamatta Savu 3 -tuotetta tilataan sorvaajalta. Muut vaapun valmistamisessa käytettävät raaka-aineet tilataan vaapputarvike.fi sivustojen kautta. Heidän kanssaan on tarkoitus tehdä perustamisvaiheessa yhteistyösopimus. Savuvaapun tuotteet tehdään balsasta, jonka avulla ne ovat kevyitä ja niiden uinti on herkkää.

6.4.2 Hinta

Savuvaappujen hinnat vaihtelevat hieman tuotteen mukaan. Savu 1 ja Savu 2 -tuotteet maksavat 15 euroa kappaleelta. Vastaavasti Savu 3 -tuotteen hinta on 17 euroa kappaleelta. Hintoihin lisätään 1 euron verran postitusmaksua pakettia kohden. Savu 3 -tuotteen korkeampi hinta johtuu siitä, että sen valmistaminen vie pidemmän aikaa. Tarkasteltaessa pienvalmistajien markkinoita Savuvaapun tuotteiden hinnat ovat hieman keskimääräistä korkeampia. Savuvaapun tarkoituksena on tarjota asiakkaalle enemmän kuin muut pienvalmistajat. Jotta hinnalla voidaan viestiä Savuvaapun laadukkuutta, tulee sen olla hieman keskimääräistä korkeampi.

Massatuotannolla valmistetut vaaput maksavat kaupassa noin 10 euroa. Mielestämme asiakas on valmis maksamaan käsityöstä enemmän kuin suurtuotannon vaapuista. Tällöin asiakas odottaa saavansa yksilöllisempiä ja laadukkaampia vaappuja.

6.4.3 Saatavuus

Vaappujen myynti tapahtuu pääasiassa kalastusfoorumeiden kautta. Savuvaapun kotisivujen kautta myydään myös Savuvaapun tuotteita. Savuvaapun kotisivut on tarkoitettu pääasiallisesti tiedon jakamiseen ja aktiivinen myynti työ tehdään palstojen kautta. Kalastusfoorumit ovat erinomainen paikka myydä pienvalmistajan vaappuja, koska aktiivikalastajat tulevat keskustelemaan kalastuksesta. Keskustelupalstojen ohella he myös selaavat kalastusfoorumeiden myyntiosiot. Savuvaappua myydään aktiivisesti kolmessa eri foorumissa. vetouistelu.com sivustojen kautta myydään myynti-ilmoituksien avulla. Kalamies.com sivustojen kautta ”myy-

dään” -osiolla myynti-ilmoituksilla, ”huutokauppa” -osiossa huutojen avulla ja ”yritykset ilmoittavat” -osiossa informoidaan yleisesti Savuvaapusta. Kalastus.com sivustoilla myydään vaappuja myynti-ilmoituksien avulla.

Tilausprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta. Savuvaapun tarkoituksena on olla erinomainen asiakaspalvelija, jolloin saapuneihin viesteihin vastataan 24 tunnin sisällä. Vaapuilla on tyytyväisyystakuu, eli mikäli asiakas on tyytymätön tuotteeseen hän saa halutessaan rahansa takaisin tuotetta vastaan. Mikäli tilausprosessin aikana ilmenee ongelmia, niin asiakasta informoidaan siitä totuudenmukaisesti ja heti kun asia tulee ilmi. Vaaput lähetetään postin kautta asiakkaille. Lähetys toteutetaan mahdollisimman nopeasti, jotta ajallisesti koko prosessi kuluisi mahdollisimman vähän aikaa.

Tilauksen voi tehdä puhelimen, sähköpostin tai foorumien kautta. Yhteystiedot ovat Savuvaapun kotisivuilla ja kalastusfoorumeiden ”yritykset ilmoittavat” -osioilla. Muita foorumeita (vetouistelu ja kalastus) käytetään vähemmän ja viesteihin lisätään aina linkki Savuvaapun kotisivuille.

6.4.4 Markkinointiviestintä

Savuvaapulle on tarkoitus luoda yhtenäinen julkisivu. Kaikkien toimien pitää viestiä samaa. Savuvaapun värimaailma on musta ja kulta. Värit toistuvat jokaisessa Savuvaapun näkyvässä toimessa esimerkiksi kotisivuilla, esitteissä, vaappupaketeissa ja videoilla. Mustalla ja kullalla pyritään viestimään laadukkuutta ja perinteisyyttä. Savuvaapun kotisivuilla ja eri palstoilla julkaistavat kuvat otetaan hyvälaatuisella kameralla, jolloin kuvista pyritään saamaan korkealaatuisia.

Yrityksen perustaja on tehnyt Savuvaapulle omat kotisivut, jotka julkaistaan lanseerauskampanjan mukaisesti. Kotisivut ovat laadukkaat ja asiakkaan kannalta helppokäyttöiset. Niissä esitellään Savuvaapun yrityshistoria huumoria käyttäen. Lisäksi kotisivut sisältävät vaappumallit, tilausohjeet ja yhteystiedot. Kotisivujen tarkoituksena ei ole olla päämyyntikanava, vaan myyntityö tehdään pääasiassa keskustelupalstojen kautta. Tarkoituksena on, että viestit päivitetään joka väylään kerralla, jottei löydy ristiriitaisia tietoja.

Savuvaapun markkinoinnissa ei käytetä sosiaalista mediaa ainakaan aluksi, vaikka se sopisi hyvin Savuvaapun markkinointibudjettiin. Näemme, että se vaatisi todella aktiivista päivittämistä, jotta Savuvaapun seuraaminen olisi mielekästä. Aluksi rajallinen aika markkinoinnille suunnataan kalastusfoorumien käyttämiseen.

6.4.5 Ympäristöanalyysi

Savuvaapun kysyntäanalyysi toteutetaan koemarkkinoinnilla, kampanjan avulla. Muut keinot ovat joko liian työläitä tai eivät sovi uudelle tuotteelle ja yrityksellä. Kampanjan tuloksia seurataan tarkasti, jonka avulla pystytään hahmottamaan Savuvaapun tuotteiden tulevaisuuden kysyntää.

Savuvaapun yhteisötekijäanalyysi on seuraavaksi käsiteltävänä. Lainsäädäntö ei määrittele erikseen vaapunvalmistusalaan, joten sitä koskevat yleiset yrityksiä koskevat lait. Kalastusta säädelään lakien avulla. Kalastuksessa on käsillä murrosvaihe, sillä tämän vuoden aikana on otettu ensimmäinen suuri askel kohti vaelluskalojen suojelua. Myös Suomen kiintiötä lohien kalastuksessa Itämerellä on pienennetty. Tämän seurauksena muiden kalalajien suojelu voi kehittyä. Kalastusalueet voivat itse määritellä alueensa säännöt. Cr-kalastus eli pyydä ja vapauta kalastus on lisännyt suosiota. Suomalaisille on juurtunut syvään ahneus kalastuksessa, jonka seurauksena kaikki saaliit tapetaan.

Vaappujen valmistusraaka-aine balsa on uhanalainen puulaji. Kestävänkehityksen periaatteen mukaan olisi parempi valita jokin muu puulaji vaappujen valmistamiseen. Vaappualalla on keksitty uusia malleja, joilla on mahdollista kalastaa uusilla menetelmillä. Raaka-aineet vaappuihin eivät ole muuttuneet suuresti, suurvalmistajat rakentavat yhä enemmän kokonaan muovista rakennettuja vaappuja. Ne ovat kestäviä, muttei niiden uinnin herkkyys ei ole niin hyvä kuin balsasta tehtyjen.

6.4.6 Markkinointibudjetti

Savuvaapun markkinoinnille ei ole varattu taloudellisia varoja. Ajallisesti siihen uhrataan paljon aikaa, koska yrityksen perustaja pyrkii tekemään kaikki toimet itse. Yritys käyttää markki-

nointiväyliä, jotka ovat ilmaisia, ainakin ensimmäisen vuoden ajan. Tulevaisuudessa toiminnan laajetessa markkinointibudjettia pitää miettiä uudestaan.

6.4.7 Lanseerauskampanja ja sen aikataulu

Lanseerauskampanjan tarkoituksena on tuoda esille Savuvaapun tuotekokonaisuutta. Lanseerauskampanjan kesto on 10 päivää ja siinä ajassa on tavoitteena myydä 60 vaappua. Kampanjassa suoritettavalla pienellä myyntimäärällä pyritään saamaan aikaan ylikysyntää. Ylikysynnän avulla ihmiset saadaan seuraamaan paremmin ilmoituksia sekä kotisivuja. Kampanjan kannalta on tärkeää, että vaaput saadaan myytyä ajallaan, jottei sivuilla ole monia paketteja odottamassa ostajaa. Kampanjan aikana suoritettavilla jatkuvilla ilmoituksilla pyritään nostattamaan asiakkaiden kiinnostus Savuvaappua kohtaan.

Jokaisen palstoilla julkaistun viestin alareunassa on Savuvaapun yhteystiedot ja linkki Savuvaapun kotisivuille. Kampanjan aikana tehdyt ilmoitukset linkitetään myös eri sivustojen palstoille, eli esimerkiksi kalastus.com sivustoille julkaistu myynti-ilmoitus tiedotetaan myös kalamies.com sivustolla.

Yritykselle ei synny lanseerauskampanjasta ylimääräisiä kustannuksia. Kampanjassa käytettävä mainosvideo kuvataan tuttavan järjestelmäkameralla ja muokataan myös hänen ohjelmillaan, joten siitä ei synny kustannuksia. Savuvaapun kotisivujen palstat ovat kaikille käyttäjille ilmaisia ja niille liittyminen on myös maksutonta. Seuraavissa alaluvuissa esitellään lanseerauskampanjan eteneminen aikajärjestyksessä.

1. Päivä

Savuvaapun Internet-sivut on julkaistu jo viikkoa aiemmin. Kalamies.com ja kalastus.com sivustojen ”oma valmiste” -osioihin ladataan kuvia Savuvaapun tuotteista. Kalamies.com sivustoille julkaistaan Savuvaapulle oma osio, jossa kerrotaan uuden yrityksen tiedot sekä myytävät tuotteet.

2. Päivä

Kalamies.com sivustojen ”huutokauppa” -osiossa julkaistaan huutokauppa, jossa on kymmenen maalaamatonta Savu 1 -vaappua. Huutokaupan ideana on se, että jokaisen kohteen voittaja saa itse päättää minkä värisen vaapun haluaa. Huutokauppa kestää kaksi päivää. Lisäksi saman päivän aikana vetouistelu.com sivustoille tulee myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 1 -vaappua.

3. Päivä

Savuvaapun mainosvideo julkaistaan kotisivuilla ja kalamies.com sivuston ”yritykset ilmoittavat” -osiossa. Lisäksi vetouistelu.com sivustoille tulee myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 1 -vaappua.

4. Päivä

Vetouistelu.com sivustoille tulee jälleen myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 1 -vaappua. Huutokauppa päättyy myös samana päivänä. Huutokaupan päätyttyä kalamies.com sivustoille tulee myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 2 -vaappua.

5. Päivä

Toisen päivän huutokaupassa voittaneiden vaaput kuvataan ja kuvat julkaistaan Savuvaapun kotisivuilla. Huutokaupassa olleista vaapuista lisätään kuvia myös kalamies.com sivustojen ”oma valmiste” -osioon. Lisäksi Savuvaapun kotisivuilla julkaistaan artikkeli, jossa esitellään kuvien kera Savuvaapun työpaja, vaappujen testausasema sekä omassa käytössä oleva uisteluvene. Saman päivän aikana vetouistelu.com sivustoille tulee myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 1 -vaappua.

6. Päivä

Kalamies.com sivustojen ”kilpailu” -osiossa ja Savuvaapun kotisivuilla julkaistaan kilpailu, jossa asiakas saa suunnitella haluamansa vaapun. Yrittäjä valitsee itse kolme omasta mielestään hienointa vaappua, jotka valmistetaan asiakkaille ilmaiseksi. Vaapun suunnittelukilpailu

kestää kaksi päivää. Samana päivänä kalamies.com sivustoilla myydään yksi setti, joka sisältää kolme Savu 2 -vaappua.

7. Päivä

Tämä päivä on niin sanottu varapäivä, jolloin pyritään myymään vaappuja, mitkä eivät ole menneet vielä kaupaksi. Myyntiä voidaan suorittaa myös tänä päivänä, mikäli kaikki aiemmat kampanjan aikana esille tuodut vaaput ovat menneet kaupaksi. Tässä tilanteessa vetouistelu.com sivustoille tuodaan myyntiin kaksi settiä, jotka sisältävät yhteensä kuusi kappaletta Savu 1 -vaappuja. Setin vaaput ovat vetouisteluun tarkoitettuja yksikoukkuista mallia, joita käytetään jalokaloja varten.

8. Päivä

Vaapun suunnittelukilpailun voittajat julkaistaan. Kalastus.com sivustolle tulee myyntiin yksi setti, joka sisältää kolme Savu 2 -vaappua. Lisäksi Savuvaapun kotisivuilla julkaistaan artikkeli, jossa kerrotaan tarkemmin suunnittelukilpailun voittaneiden vaappujen valmistamisesta. Artikkelin pitää sisällään myös kuvia valmistuksen eri vaiheista.

9. Päivä

Suunnittelukilpailun voittajien suunnittelemat vaaput julkaistaan Savuvaapun kotisivuilla. Lisäksi kalamies.com sivustoilla järjestetään huutokauppa, joka sisältää kuusi Savu 1 -vaappua. Vetouistelu.com sivustoille laitetaan myös myyntiin kaksi settiä, jotka sisältävät yhteensä kuusi Savu 1 -vaappua.

10. Päivä

Edellisenä päivänä järjestetty huutokauppa päättyy. Kampanjan päättymispäivänä vetouistelu.com, kalamies.com ja kalastus.com -sivustoille julkaistaan myyntiin kuusi pakettia kaksi jokaisessa foorumissa. Jokaisessa paketissa on kaksi vaappua, toinen Savu 1 ja toinen Savu 2.

Kampanjan arviointi

Lanseerauskampanjan budjetti on linjassa Savuvaapun markkinointibudjetin kanssa. Tämä tarkoittaa taloudellisesti sitä, että lanseerauskampanja on suunniteltu ilmaiseksi. Lanseerauskampanjan keston aikana ja sen jälkeen seurataan, miten myynti sujui. Kampanja on onnistunut mikäli kaikki vaaput menevät kaupaksi ja huutokaupoissa vaappujen hinnat kohoavat vähintään 12 euroon. Lisäksi kampanjan jälkeen pohditaan, kuinka hyvin sen toteutus onnistui.

Mainosvideon käsikirjoitus

Mainosvideo jäljitellään Pauligin Juhlamokka-mainoksia. Taustalla soi samanlainen musiikki kuin alkuperäisissäkin mainoksissa. Mainos alkaa siitä, kun yrityksen perustaja istuu verstaalla, rakentaen vaappua. Samalla hän kertoo intohimosta kalastukseen ja vaappujen rakentamiseen. Savuvaapun logo on esillä mainosvideon yläreunassa koko mainosvideon ajan. Seuraavaksi kuva siirtyy joen varrelle, jossa yrityksen perustaja koe uittaa vaappuja lumisessa maisemassa. Samaan aikaan mainosvideon taustalla kerrotaan Savuvaapun syntyhistoriasta. Tämän jälkeen yrityksen perustaja kalastaa vaapulla ja lopuksi näytetään, kuinka se paketoidaan odottamaan lähetystä. Mainosvideo pyritään tekemään klassisen näköiseksi. Perustajalla on villapaita ja pieni parran säntä. Video muokataan näyttämään vanhalta, käyttäen ruskean sävyjä modifioinnissa.

6.5 Savuvaapun budjetointi

Savuvaappu on budjetoinut kolme eri osabudjettia, jotka ovat myynti, valmistus- ja ostobudjetti. Lisäksi yritys on laatinut yhden pääbudjetin, joka on kassabudjetti. Budjetoidut luvut perustuvat yrittäjän ennalta selvittämiin kustannuksiin ja olettamuksiin. Seuraavissa alaluvuissa tuodaan esille Savuvaapun 1. vuosineljänneksen budjetointi.

6.5.1 Myyntibudjetti

Savuvaapun 1. vuosineljänneksen myyntibudjetti on laadittu tuotteittain. Yrityksen myytävät tuotteet sekä niistä budjetoidut tuotot on jaoteltu alla olevan taulukon (taulukko 10.) mukaisesti:

Taulukko 10. Savuvaapun 1. vuosineljänneksen myyntibudjetti tuotteittain.

Myyntibudjetti	2013	2013	2013	
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Yhteensä
Savu 1 myyntimäärä/kpl	45	20	20	85
Savu 1 hinta/kpl/€	15	15	15	
Savu 1 tuotot yhteensä	675	300	300	1275
Savu 2 myyntimäärä/kpl	29	15	15	59
Savu 2 hinta/kpl/€	15	15	15	
Savu 2 tuotot yhteensä	435	225	225	885
Savu 3 myyntimäärä/kpl	16	5	5	26
Savu 3 hinta/kpl/€	17	17	17	
Savu 3 tuotot yhteensä	272	85	85	442
Tuotteiden tuotot yhteensä	1382	610	610	2602

Myyntibudjetin luvut perustuvat yrittäjän omiin ennusteisiin. Taulukko 10 osoittaa, että tuote Savu 1 on yrityksen eniten tuottava myyntituote. Toiseksi tuottavin tuote on Savu 2. Myyntibudjetista ilmenee myös Savuvaapun 1. vuosineljänneksen budjetoidut kokonaistuotot, jotka ovat yhteensä 2602 euroa. Yrityksen ensimmäisen toimintakuukauden aikana pidettävä lanseerauskampanja vaikuttaa toukokuun myyntiennusteeseen, joka on huomattavasti seuraavia kuukausia suurempi. Vastaavasti kesä- ja heinäkuun myyntiennusteet ovat hieman pienemmät.

6.5.2 Valmistusbudjetti

Alla olevassa taulukossa (taulukko 11.) esitellään Savuvaapun valmistusbudjetti tuotteittain. Valmistusbudjetissa esitetään jokaisen tuotteen ennustettu myyntimäärä, johon on lisätty haluttu loppuvarasto. Edellä mainittujen yhteissummasta on vähennetty alkuvarasto, jolloin saadaan valmistusmäärä.

Taulukko 11. Savuvaapun 1. vuosineljänneksen valmistusbudjetti tuotteittain.

Valmistusbudjetti	2013	2013	2013	
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Yhteensä
Savu 1 myyntimäärä/kpl	45	20	20	85
+ Loppuvarasto/kpl	20	20	20	
- Alkuvarasto/kpl	0	20	20	
Valmistusmäärä/kpl	65	20	20	105
Savu 2 myyntimäärä/kpl	29	15	15	59
+ Loppuvarasto/kpl	15	15	15	
- Alkuvarasto/kpl	0	15	15	
Valmistusmäärä/kpl	44	15	15	74
Savu 3 myyntimäärä/kpl	16	5	5	26
+ Loppuvarasto/kpl	0	0	0	
- Alkuvarasto/kpl	0	0	0	
Valmistusmäärä/kpl	16	5	5	26
Valmistusmäärä/kpl yht.	125	40	40	205

Yllä oleva taulukko osoittaa, että yrityksen vaappujen valmistusmäärä on 1. vuosineljänneksen aikana 205 kappaletta. Valmistusmäärältään yritys tuottaa eniten Savu 1 tuotetta. Toukokuun aikana yritys tekee lanseerauskampanjan, jonka johdosta kyseisen kuukauden valmistusmäärät ovat seuraavia kuukausia suurempia.

Valmistuksen osalta yritys pyrkii siihen, että tuotteiden Savu 1 ja Savu 2 seuraavan kuukauden budjetoidut myyntimäärät valmistetaan edellisen kuukauden aikana. Esimerkiksi kesäkuussa yrityksen alkuvarastossa on 20 kappaletta tuotetta Savu 1, joka on sama määrä kuin tuotteen kesäkuun budjetoitu myyntimäärä. Vastaavasti tuotteen Savu 3 varastomääriä yritys

ei pysty ennakoimaan, koska tuotetta ei voida valmistaa ennen kuin asiakkaan suorittama tilaus on vastaanotettu.

6.5.3 Ostobudjetti

Savuvaapun ostobudjettiin (taulukko 12.) on jaoteltu erikseen vaapun valmistuksessa käytettävät perus raaka-aineet, joita ovat runko, nokkalevy, koukut ja teippi. Perus raaka-aineiden osalta yhden vaapun kustannukset yritykselle ovat 2,00 euroa. Perus raaka-ainekustannukset ovat samat jokaisella tuotteella. Ostobudjettia tehtäessä on käytetty apuna valmistusbudjetin antamia tietoja. Esimerkkinä tästä on toukokuun perus raaka-aineiden kustannukset, jotka on laskettu kaavalla: valmistusmäärä (125 kpl) x 2,00 € = 250,00 €.

Ostobudjetissa on lisäksi budjetoitu muut valmistuksessa käytettävät raaka-aineet sekä tarvikkeet, joita ovat maali, lakka, hiomapaperi ja runkolanka. Edellä mainitut raaka-aineet ja tarvikkeet on budjetoitu alla olevaan ostobudjettiin (taulukko 12.) valmistusbudjetin osoittamien määrien sekä yrittäjän omien kokemusten mukaisesti. Ostobudjetista ilmenee, että yrityksen 1. vuosineljänneksen kokonaisostot ovat 595 euroa.

Taulukko 12. Savuvaapun 1. vuosineljänneksen ostobudjetti.

Ostobudjetti	2013	2013	2013	
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Yhteensä
	€	€	€	
Perus raaka-aineet	250	80	80	410
Maali	36	12	12	60
Liima	18	6	6	30
Lakka	36	12	12	60
Hiomapaperi	6	2	2	10
Runkolanka	15	5	5	25
Yhteensä	361	117	117	595

6.5.4 Kassabudjetti

Kassabudjettiin on koottu Savuvaapun tuloihin ja menoihin liittyvät erät. Toukokuun alussa Savuvaapun kassa on nolilla, koska myynnin kassaanmaksut saadaan vasta kesäkuun aikana. Tämän johdosta yrityksen rahavarat on turvattu omistajan alkusijoituksella, joka kattaa raaka-aineiden ostot ja lanseerauskampanjan kulut. Kuten alla oleva kassabudjetti (taulukko 13.) osoittaa yrityksen kassassa olevat rahat näyttäisivät riittävän hyvin menojen kattamiseen jokaisena kuukautena. Kassabudjetin mukaisesti yrityksen kassassa olisi rahaa heinäkuun loppussa 3023 euroa.

Taulukko 13. Savuvaapun 1. vuosineljänneksen kassabudjetti.

Kassabudjetti	2013	2013	2013	
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Yhteensä
Alkukassa	0	0	1265	
+ Kassaanmaksut myynnistä		1382	610	
+ Omistajan sijoitukset	361	0	0	
= Kassaanmaksut yhteensä	361	1382		
- Kassastamaksut:				
Raaka-aineiden ostot	361	117	117	
= Kassastamaksut yhteensä	361	117	117	
= Loppukassa	0	1265	1758	3023

6.6 Riskit ja riskienhallinta

Savuvaapun yritystoiminta on melko pientä ja yrittäjän taloudelliset panostukset eivät ole kovin suuria, jolloin mahdolliset yritystoiminnan tuomat riskit eivät ole kovin merkittäviä. Yrityksen sisäisistä riskitekijöistä suurimpana uhkana pidämme yrittäjän terveydentilan äkillistä heikentymistä. Toinen mahdollinen riskitekijä on se, että yrittäjällä ei ole riittävästi aikaa yritystoiminnan päivittäiseen pyörittämiseen. Tämä johtuu siitä, että yrittäjä toimii Savuvaapun ohella normaalissa päivätyössä. Vastaavasti yrityksen ulkoisista riskitekijöistä merkittävimpiä

ovat kalakantojen kehityksen heikkeneminen sekä mahdolliset muiden osapuolten tuottamat vahingot kuten varkaudet, tulipalot ja ilkivalta.

Edellä mainittuja yrityksen sisäisiä riskitekijöitä ei voi kokonaan poistaa, mutta riskien syntymisen todennäköisyyttä voi pienentää. Yrittäjän työnteon määrän sekä terveyden suhdetta tulee tarkkailla jatkuvasti, jotta riskeiltä voidaan välttyä. Päivittäinen liikunta on yksi hyvä keino pienentää riskien todennäköisyyttä. Lisäksi uskomme, että tarkka työkalenterin sekä aikataulujen noudattaminen auttaa työssä jaksamisessa, jottei työtaakka pääse kasvamaan liian suureksi. Ulkoisten riskitekijöiden osalta kalakantojen heikkenemiseen yritys ei pysty itsessään vaikuttamaan, mutta ainakin tällä hetkellä Suomen kalakannat ovat suhteellisen hyvällä tasolla. Vastaavasti muiden osapuolten tuottamilta vahingoilta yritys pienentää riskejä vakuuttamalla työpajan.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma Savuvaapulle, joka on keväällä 2013 perustettava kalastusvälinekauppa-alan yritys. Opinnäytetyössä laadittua liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus käyttää yrityksen perustamisvaiheessa. Opinnäytetyössä esittelemme liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita. Lisäksi opinnäytetyö sisältää tietoa yrittäjyydestä, yritysmuodoista sekä kalastuksesta.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yksilöllistä, jolloin jokaisesta liiketoimintasuunnitelmasta tulee oma ainutlaatuinen kokonaisuutensa. Prosessina liiketoimintasuunnitelman tekeminen on hyvin monivaiheinen. Pelkkä toimiva liikeidea ei riitä, vaan liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä täytyy ottaa huomioon kaikki yritystoimintaan olennaisesti liittyvät osa-alueet. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää muistaa, että kaikki sen sisältämät osa-alueet ovat jollain tapaa kytköksissä toisiinsa. Suunnitelmaa laadittaessa on myös tärkeää pitää mielessä itse liikeidea, johon koko liiketoimintasuunnitelma pohjautuu.

Savuvaappu on pienyritys, joten sen liiketoimintasuunnitelman sisältö ei ole niin laaja kuin suurempien yritysten liiketoimintasuunnitelmat. Savuvaapun liikeideana on valmistaa ja myydä kalastuksessa käytettäviä vaappuja aktiivikalastajille. Teoriaosuudessa esitetyn liiketoimintasuunnitelman pohjalta Savuvaapun liiketoimintasuunnitelmaan pyrittiin löytämään sen perustamisen kannalta olennaisimmat osa-alueet. Savuvaapun liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen perustiedot, menestystekijät ja strategian. Lisäksi olemme kiinnittäneet erityistä huomiota Savuvaapun markkinointisuunnitelmaan sekä 1. vuosineljänneksen budjetointiin. Hyvänä esimerkkinä tuotoksistamme on Savuvaapun lanseerauskampanja sekä jo valmiiksi laadittu mainosvideon käsikirjoitus.

Haastavinta opinnäytetyössä oli liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden rajaaminen, koska osa käsiteltävistä osa-alueista oli hyvin laajoja. Toisena haasteena oli vaappuvalmistusalan käsitteistön luominen. Tämän teki haastavaksi se, että vastaavaa käsitteistöä ei ole aiemmin tehty.

Opinnäytetyötä varten luettu aineisto sekä koko opinnäytetyöprosessi lisäsi entisestään tekijöiden omaa pyrkimystä ja halua ryhtyä yrittäjiksi. Ennen opinnäytetyötä molemmilla tekijöillä oli havaittavissa epävarmuutta yrityksen perustamiseen liittyen. Jälkikäteen voimme kuitenkin sanoa, että opinnäytetyön tekeminen antoi tekijöilleen valmiuksia yrityksen perusta-

mista varten ja turha epävarmuus on karissut pois. Opinnäytetyöprosessin aikana näimme käytännössä, mitkä asiat tulee ottaa huomioon tämän kokoluokan yrityksen perustamisessa ja uskomme, että tästä on tulevaisuudessa paljon höytyä.

Olemme eri suuntautumisaloihin erikoistuneita liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoita. Toinen on suuntautunut markkinointiin ja toinen taloushallintoon ja juridiikkaan. Opinnäytetyöprosessin aikana huomasimme, että näimme asiat hieman eri tavalla ja näin ollen pysyimme käsittelemään aiheita eri näkökulmista. Toinen tekijöistä asuu Helsingissä ja toinen Tampereella, kun taas vastaavasti koulumme sijaitsee Kajaanissa. Pitkät välimatkat ja työkiireet aiheuttivat opinnäytetyöprosessin aikana hieman ongelmia, koska tapaamisia ei voinut järjestää kovinkaan montaa. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestimme viisi tapaamista, jonka lisäksi vietimme puhelimesta lukuisia tunteja työtä tehdessä. Huomasimme, että opinnäytetyön tekeminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen oli huomattavasti hitaampaa ja vaikeampaa puhelimitse kuin kasvokkain. Toisaalta tapaamisten vähäinen määrä pakotti meidät suunnittelemaan opinnäytetyölle tarkan työaikataulun, jota noudatimme tunnollisesti.

Koemme opinnäytetyön onnistuneen, sillä sen pohjalta yrityksen perustaminen on mahdollista. Uskomme, että olemme löytäneet Savuvaapun liiketoimintasuunnitelmaan sen yritystoiminnan olennaisimmat osa-alueet. Työn onnistuneisuutta voimme käsitellä paremmin vuoden kuluttua, sillä silloin näemme konkreettisesti, kuinka Savuvaapun yritystoiminnan alku on lähtenyt sujumaan. Savuvaapun liiketoimintasuunnitelma sopii hyvin käytettäväksi myös perustamisen jälkeen, sillä tulevaisuudessa sitä voidaan helposti muokata vallitsevan tilanteen mukaan.

LÄHTEET

- Feust, O. 2001. One to one markkinointi. Porvoo: Ws Bookwell Oy
- Gummersson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Gummersson, E. 2005. Many-to-many'-markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Holopainen, T. 2012. Yrityksen perustamisopas - käytännön perustamistoimet. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Holopainen, T. 2010. Yrityksen perustamisopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Holopainen, T. 2006. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hulkko, P, Kinkki, S & Mäkinen, I. 1999. Yritystoiminta. Porvoo: WSOY.
- Ilmoniemi, M, Järvensivu, P, Kyläkallio, K, Parantainen, J & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Isokangas, J & Kinkki, S. 2006. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Jormakka, R, Koivusalo, K, Lappalainen, J & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kalamies.com. n.d. Saatavilla: <http://www.kalamies.com>. (Luettu: 20.11.2012).
- Kalastus.com. n.d. Saatavilla: <http://www.kalastus.com>. (Luettu: 20.11.2012).
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerssin kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Leppiniemi, J. 2002. Rahoitus. Vantaa: WSOY.
- Lindfors, H & Syvänperä, O. 2008. Pk -yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2006. Helsinki: WSOYpro.
- Lojander, T & Suonpää, J. 2004. Firma Käytännön yritystoiminta. Hyvinkää: Kustannusosa-keyhtiö Otava.
- Maa- ja metsätalousministeriö. n.d. Vapaa-ajankalastus. Saatavilla: http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/kalastus_ruista_porot/vapaa_ajankalastus.html. (Luettu 13.11.2012).
- Meretniemi & Ylönen. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk -yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruohomäki, H. 2000. Käsintehty brandi. Keuruu: Otavan kirjapaino

Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot. Helsinki: Sanoma Pro.

Vetouistelu.com. n.d. Saatavilla: <http://www.vetouistelu.com>. (Luettu: 20.11.2012).

Villa, S, Ossa, J & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot - toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOY Pro.

Vuokko, P. 2009. Nonprofit -organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

